MASTER
NEGATIVE
NO. 95-82387-3

COPYRIGHT STATEMENT

The copyright law of the United States (Title 17, United States Code) governs the making of photocopies or other reproductions of copyrighted materials including foreign works under certain conditions. In addition, the United States extends protection to foreign works by means of various international conventions, bilateral agreements, and proclamations.

Under certain conditions specified in the law, libraries and archives are authorized to furnish a photocopy or other reproduction. One of these specified conditions is that the photocopy or reproduction is not to be "used for any purpose other than private study, scholarship, or research." If a user makes a request for, or later uses, a photocopy or reproduction for purposes in excess of "fair use," that user may be liable for copyright infringement.

The Columbia University Libraries reserve the right to refuse to accept a copying order if, in its judgement, fulfillment of the order would involve violation of the copyright law.

Author:
Husemann, Heinrich

Title:
Die eigenproduktion der deutschen...

Place:
Hamburg

Date:
1930

95-82387-3

MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

254.63
H95 Husemann, Heinrich, 1904-
Die eigenproduktion der deutschen warenhauskonzerne ... von Heinrich Husemann ... Hamburg, 1930.
123 p. 22½ cm.

Thesis, Hamburg.
Bibliography: p. 119-122.

RESTRICTIONS ON USE:

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 12x IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 2/23/95 INITIALS: DG

TRACKING # : MSH 04519

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

PM-MGP 13″x18″
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC

200 mm

150 mm

100 mm

A3

A4

A5

1.0

1.1

1.25

1.4

1.6

1.8

2.0

2.2

2.5

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890

1.0 mm

1.5 mm

2.0 mm

2.5 mm

PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

Century A&P

1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

4.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

3.5 mm

Die Eigenproduktion
der deutschen
warenhauskonzerne

Husemann

D254.53 - H95

D254.53 H95
Columbia University
in the City of New York
LIBRARY

School of Business

Univ. Lesehalle 13 1932

Die Eigenproduktion der deutschen Warenhauskonzerne

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Hamburgischen Universität

vorgelegt von

HEINRICH HUSEMANN
Diplomvolkswirt
aus Gütersloh.

Hamburg 1930.

Druck von Ludw. Flöttmann, Gütersloh.

COLUMBIA
UNIVERSITY
LIBRARY

D 254.53
H95

May 7. 1932 DA Thesis

Gutachter: Professor Dr. W. Zimmermann.

Herrn Dr. jur. Paul Jacobi zugeeignet.

VORWORT

Die Warenhäuser, die schon vor dem Weltkriege zu einem beachtlichen Faktor im deutschen Wirtschaftsleben geworden waren, haben in der Nachkriegszeit, vor allem durch das Entstehen einiger großer Konzerne, das Interesse der Öffentlichkeit in erhöhtem Maße auf sich gelenkt. Im Zusammenhang damit ist die Warenhausliteratur gerade in den letzten Jahren zu erheblichem Umfange angewachsen und der im Warenhausgewerbe sich vollziehende Konzentrationsprozeß nach allen Richtungen hin durchforscht worden.

Verhältnismäßig wenig Beachtung hat jedoch eine besondere Form der Expansion der Warenhausunternehmungen, ihr Eindringen in die Produktionssphäre gefunden. Die Angliederung von Produktionsbetrieben an die Warenhauskonzerne, die erst in der Inflationszeit in größerem Umfange erfolgt ist und deshalb noch eine verhältnismäßig neue Erscheinung darstellt, weist aber eine Reihe von Problemen auf, die weder in der Theorie noch in der Praxis bisher als geklärt gelten können, und so erschien es als eine interessante und dankbare Aufgabe, die Eigenproduktion der deutschen Warenhauskonzerne einer eingehenden Untersuchung zu unterziehen.

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit war es, festzustellen, ob und unter welchen Voraussetzungen die Eigenproduktion als eine zweckmäßige Form der Warenbeschaffung für die Warenhauskonzerne anzusehen ist, ob sie Vorteile gegenüber dem Warenbezug von selbständigen Fabrikanten bietet. Die Grundlagen für diese kritische Betrachtung liefert eine ausführliche Darstellung der Eigenproduktion bei einigen der größten deutschen Warenhauskonzerne.

Schwierigkeiten haben sich bei der Bearbeitung des Themas vor allem daraus ergeben, daß viele Dinge, deren Kenntnis sich als notwendig zur Durchführung der Untersuchung erwies, von der Mehrzahl der Warenhausunternehmungen — ob mit Recht oder nicht, mag dahingestellt bleiben — als Geschäftsgeheimnisse betrachtet und als solche geheimgehalten werden.

Umso mehr bin ich den Herren, die mich bei der Beschaffung des Materials unterstützt haben, dankbar.

Mein besonderer Dank gebührt Herrn Dr. jur. Paul Jacobi-Hamburg, der die Arbeit nicht nur durch seine Unterstützung bei der Beschaffung des Tatsachenmaterials, sondern auch durch die Mitteilung seiner reichen Erfahrungen auf dem Gebiete der Eigenproduktion wesentlich gefördert hat.

Meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. W. Zimmermann, in dessen Seminar die Arbeit entstanden ist, möchte ich für die durch zahlreiche wertvolle Ratschläge und Anregungen gewährte Förderung auch an dieser Stelle meinen Dank abstatten.

Hamburg, im Juni 1930.

Der Verfasser.

INHALTS-VERZEICHNIS

Vorwort 5

ERSTER TEIL

Die Eigenproduktion der Warenhauskonzerne im Rahmen der gesamten Wirtschaftsentwicklung.

I. Kapitel: Die Konzernbildung im Warenhausgewerbe 9—17
1. Entwicklungstendenzen im Einzelhandel 9
2. Begriff und Wesen des Warenhauses 10
3. Die Konzernbildung 12
4. Begriff und Wesen der Eigenproduktion 15

II. Kapitel: Die Entwicklung der Eigenproduktion in Deutschland 18—27
1. Von der Entstehung der Warenhäuser bis zum Ausbruch des Weltkrieges 18
2. In der Kriegs- und Inflationszeit 21
3. Seit der Stabilisierung 24

ZWEITER TEIL

Heutiger Stand der Eigenproduktion der deutschen Warenhauskonzerne.

I. Kapitel: Der Umfang der Eigenproduktion 28—42
1. Gesamtumfang 28
2. Die Eigenproduktion bei einzelnen Konzernen 30

II. Kapitel:: Verteilung der Eigenproduktion nach Branchen und Qualitäten 43—48
1. Verteilung auf die einzelnen Branchen 43
2. Verteilung nach Qualitäten innerhalb der Branchen 47

III. Kapitel: Die Formen der Angliederung der Produktionsbetriebe an die Konzerne 49—54
1. Vertragliche Angliederung 49
2. Kapitalbeteiligung 50
3. Die Produktionsstätte als Filiale 53
4. Gemeinsame Übernahme eines Produktionsbetriebes durch mehrere Warenhauskonzerne 54

IV. Kapitel: Die Eingliederung der Produktionsbetriebe in die innere Organisation der Warenhauskonzerne 55—63
1. Die Finanzierung 55
2. Der Einkauf 56
3. Die Kalkulation 56
4. Der Verkauf an die Einzelhandelsgeschäfte 57
5. Die Verrechnung 62
6. Die Bilanzierung 62
7. Die Kontrolle 63

DRITTER TEIL

Die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion als System der Warenbeschaffung für die Warenhauskonzerne.

I. Kapitel: Allgemeine Vorteile der Eigenproduktion gegenüber dem Fremdbezug 64—79
1. Der Unternehmergewinn des Fabrikanten fällt dem Warenhauskonzern zu 64
2. Steuerliche Vorteile 64
3. Vorteile des konzerneigenen Fabrikbetriebes gegenüber selbständigen Fabriken 67
4. Indirekte Vorteile der Eigenproduktion 77

II. Kapitel: Allgemeine Nachteile der Eigenproduktion 80—90
1. Eindringen in die dem Warenhausunternehmer fremde Produktionssphäre 80
2. Übernahme des Produzentenrisikos durch den Warenhauskonzern 82
3. Beschränkung in der Ausnutzung des freien Marktes 83
4. Beschränkung in der Auswahl der zum Verkauf kommenden Waren 84
5. Einfluß der Eigenproduktion auf die Liquidität des Konzerns 85
6. Nachteile des konzerneigenen Fabrikbetriebes gegenüber selbständigen Fabriken 87

III. Kapitel: Die Bedeutung der Konzerngestaltung für den Erfolg der Eigenproduktion 91—100
1. Die persönliche Einstellung und Eignung der Konzernleiter . 91
2. Die Kapitalkraft des Konzerns 92
3. Der Umsatz im Einzelhandel 92
4. Die räumliche Ausdehnung des Konzerns 97
5. Die innere Organisation 99
6. Rückwirkung der Angliederung von Produktionsbetrieben auf die weitere Konzerngestaltung 99

IV. Kapitel: Wahl der für die Eigenproduktion geeigneten Artikel 101—111
1. Größe und Stetigkeit des Absatzes 101
2. Eigenart des technischen Produktionsprozesses 104
3. Besondere Ansprüche an die Qualität der Waren 106
4. Die besonderen Verhältnisse bei Markenartikeln 108
5. Lage der Industrie 108

V. Kapitel: Zusammenfassende Kritik 112—115
1. Gegenüberstellung der allgemeinen Vor- und Nachteile . . . 112
2. Einflüsse von Konzerngestaltung und Eigenart der Branchen 112
3. Widerstände persönlicher Art bei der Durchführung der Eigenproduktion in der Praxis 113
4. Ergebnis der Kritik 115

Anhang 116

Nachtrag 117

ERSTER TEIL

Die Eigenproduktion der Warenhauskonzerne im Rahmen der gesamten Wirtschaftsentwicklung.

I. Kapitel

Die Konzernbildung im Warenhausgewerbe.

1. Entwicklungstendenzen im Einzelhandel

Im Wirtschaftsleben gibt es keinen Stillstand, sondern eine stetig fortschreitende Entwicklung und damit einen fortdauernden Wechsel bestehender Wirtschaftsformen. Alte Wirtschaftsmethoden, die den veränderten Bedingungen nicht mehr entsprechen, werden abgelöst durch neue, und auch diese haben nur solange Daseinsberechtigung und Lebenskraft, als sie die günstigste Verwirklichung des ökonomischen Prinzips für ihr Wirkungsgebiet darstellen und nicht technische und ökonomische Veränderungen ihre Ersetzung durch wieder neue und bessere geboten erscheinen lassen.

In den letzten Jahrzehnten nun ist in der deutschen Wirtschaft ein Umwandlungsprozeß vor sich gegangen, der von der zu Anfang des Jahrhunderts noch allein herrschenden Kleinunternehmung zur neuen Form der Großunternehmung und schließlich in der neuesten Zeit, ermöglicht durch die Fortschritte der Technik und des Verkehrs und gefördert durch die Entwicklung des Effektenkapitalismus zur Bildung von Unternehmungszusammenschlüssen, von Über-Unternehmungen geführt hat, als deren wichtigste Formen Konzerne und Trusts heute das Bild der Wirtschaft beherrschen.

Diese Entwicklung ist, modifiziert jeweils durch Besonderheiten des einzelnen Wirtschaftszweiges, sowohl in der Produktion wie auch im Handel vor sich gegangen, wenn sie auch im Handel erst später begonnen hat und namentlich im Einzelhandel erst heute jene entwickelten Formen aufweist, die in der Industriewirtschaft schon seit Jahrzehnten erreicht sind.

Im Einzelhandel erweisen sich etwa im letzten Drittel des vorigen Jahrhunderts die alten überlieferten Formen des kleinen Ladengeschäftes als nicht mehr ausreichend für die veränderten Bedürfnisse der Zeit. Durch die zunehmende Industrialisierung wird ein großer

Teil der Konsumenten, der neu entstehende Stand der Industriearbeiter, vor die Notwendigkeit gestellt, alle Waren, deren er zum Leben bedarf, als Fertigprodukt zu kaufen, da er nicht, wie ehedem der Bauer und der Landarbeiter, die Möglichkeit hat, einen Teil der Güter selbst herzustellen. Gleichzeitig wird durch die neu entstandenen Fabriken ein Massenangebot von Gütern herbeigeführt, zu dessen Absatz an letzte Konsumenten der bisherige Verteilungsapparat nicht mehr ausreicht. Schließlich wird durch die industrielle Massenerzeugung eine Nivellierung des Bedarfs eingeleitet, eine Bewegung, die ja auch heute ihren Abschluß noch nicht gefunden hat, und die wesentlich zur Entstehung der neuen Kleinhandelsformen mit beigetragen hat.

Als neue Formen des Einzelhandels gewinnen gegen Ende des vorigen Jahrhunderts vor allem die Konsumvereine, die Massenfilialen und schließlich die Waren- und Kaufhäuser Bedeutung. Ihnen allen ist gemeinsam, daß sie sich gegenüber den alten Einzelhandelsgeschäften durch die Größe unterscheiden und daß sie gerade ihre Stärke in einem Massenabsatz fertiger Produkte, also gerade in dem, was der Entwicklung der Industrie als notwendige Ergänzung fehlt, sehen.

Während die vorher allein herrschende Kleinunternehmung im Einzelhandel lediglich dazu dient, ihrem Inhaber den Lebensunterhalt zu gewähren, und während ihr eine Tendenz zur Ausdehnung fehlt, haben die neu entstehenden Großunternehmungen mit Ausnahme der Konsumvereine, die als eine nicht auf Erwerb gerichtete Wirtschaftsform in dieser Beziehung eine Sonderstellung einnehmen, auch das mit den Fabriken gemeinsam, daß sie spezifisch kapitalistisch, auf Gewinn gerichtet sind. Es wohnt ihnen eine Tendenz zur Expansion, zur Erweiterung ihrer Machtsphäre inne, die sich am reinsten gerade bei den Warenhäusern gezeigt hat und dazu geführt hat, daß die Großunternehmung den ihr gezogenen Rahmen dadurch sprengt, daß sie auch in andere Wirtschaftszweige eindringt, andere Unternehmungen an sich zieht und damit zur Entstehung von großen Unternehmungskomplexen, den Konzernen, führt.

Mit einer dieser neuen Betriebsformen des Einzelhandels, dem Warenhaus, sollen sich die folgenden Ausführungen beschäftigen, und es soll daher zunächst Begriff und Wesen des Warenhauses dargelegt und erläutert werden, was dieser Form des Einzelhandelsbetriebes eigentümlich ist und sie von den anderen Formen unterscheidet.

2. Begriff und Wesen des Warenhauses.

Seitdem es eine Literatur über das Warenhaus gibt, hat es nicht an Versuchen gefehlt, diese neue Betriebsform des Einzelhandels begrifflich festzulegen und sie gegenüber den anderen Einzelhandelsgeschäften abzugrenzen. In den ersten Jahren nach der Entstehung

der Warenhäuser in Deutschland beschränkten sich diese Definitionen jedoch zumeist darauf, irgendeine besonders in die Augen fallende Eigentümlichkeit dieser neuen Erscheinung hervorzuheben, ohne das zu treffen, was wirklich ihr Wesen ausmacht. Die Notwendigkeit einer gesetzlichen Fixierung des Begriffes „Warenhaus" hat sich zum ersten Male anläßlich der Erhebung einer Sondersteuer auf den Umsatz dieser Einzelhandelsbetriebe, wie sie in einigen der deutschen Bundesstaaten um die Jahrhundertwende erfolgt ist, ergeben. Nach § 6 des preußischen Warenhaussteuergesetzes vom 18. Juli 1900 ist ein Warenhaus „ein Kleinhandelsbetrieb, der auf Gewinn gerichtet ist, jährlich für mindestens 400 000 M. an letzte Konsumenten absetzt und in offenen Verkaufsstellen Waren aus mehr als einer"[1]) von vier Warengruppen verkauft, die einzeln aufgezählt werden.

Wenn auch diese nur für Zwecke der Steuererhebung geschaffene Definition nach rein formalen Gesichtspunkten aufgestellt ist und hinsichtlich der Umsatzhöhe und der Gruppeneinteilung willkürlich vorgeht, und deshalb als nicht geeignete Grundlage für eine wirtschaftswissenschaftliche Untersuchung des Warenhauses angesehen werden muß, so enthält sie doch schon die Hauptwesensmerkmale des Warenhauses, die in der Mehrzahl der später aufgestellten Begriffsbestimmungen wiederkehren. Hirsch faßt diese Merkmale zusammen, indem er das Warenhaus definiert als „kapitalistischen Großbetrieb im Kleinhandel, der viele nach Herkunft und Gebrauch verschiedene Warengattungen in sich vereinigt"[2]). Fügt man als weiteres Merkmal den Absatz in offenen Verkaufsstellen hinzu, so wird das Warenhaus bestimmt als „kapitalistischer Großbetrieb des Einzelhandels", der die „verschiedenartigsten, sachlich nicht zusammenhängenden"[3]) Waren in offenen Verkaufsstellen absetzt"[4]).

Charakteristisch für das Warenhaus und sein Unterscheidungsmerkmal gegenüber dem Kaufhaus, das ja ebenfalls einen Großbetrieb des Einzelhandels darstellt, ist die Vielheit der zum Verkauf kommenden Warenarten, die „nicht in einem gewissen organischen Zusammenhang miteinander stehen"[5]), während „unter Kaufhäusern" „im allgemeinen Geschäfte verstanden" werden, „die vielleicht 70—80 % ihres Gesamtumsatzes und noch mehr in Textilwaren aller Art machen und die restlichen 20—30 % in einer der .... Nebengruppen, in Schuhen, Möbeln, mitunter auch Spielwaren verkaufen"[6]).

Die Grenze zwischen Warenhaus und Kaufhaus ist ebenso wie die zwischen Kaufhaus und Spezialgeschäft naturgemäß nicht immer

[1]) Artikel „Warenhaussteuer" i. Handb. d. Staatsw. S. 891.
[2]) Hirsch: Das Warenhaus in Westdeutschland, S. 5.
[3]) Stresemann, die Warenhäuser, ihre Entstehung, Entwickelung und volkswirtschaftliche Bedeutung, S. 697.
[4]) Ähnlich: Kant, a. a. O. S. 7; Wernicke: Das Waren- und Kaufhaus, S. 60 ff.; Biermer: Art. Warenhaussteuer, in: Handb. des Staatsw. S. 590 ff.
[5]) Kitzinger: Warenhaus und Spezialgeschäft, S. 105.
[6]) Kitzinger: ebenda, S. 106.

scharf zu ziehen, da der Kreis der Waren, die ein Einzelhandelsgeschäft führen muß, um als Kaufhaus oder Warenhaus zu gelten, nicht eindeutig bestimmt werden kann, und deshalb die Zurechnung zur einen oder anderen Kategorie der Entscheidung im Einzelfalle überlassen bleiben muß. Einerseits stellt gerade für die Warenhäuser mit ihrer Vielheit von nach Material und Herstellungsart verschiedenen Waren die Durchführung der Eigenproduktion ganz andere Probleme als für das fast ganz auf Textilfabrikate beschränkte Kaufhaus, andererseits umfassen aber die heutigen großen Warenhauskonzerne neben den eigentlichen Warenhäusern auch eine Reihe von Kaufhäusern, sodaß auch die Selbstherstellung der in den Kaufhäusern zum Verkauf gelangenden Waren in gewissem Umfange mit Gegenstand einer Untersuchung sein muß, die sich auf die Eigenproduktion dieser Warenhauskonzerne erstreckt.

3. Die Konzernbildung.

Die dem Warenhaus als kapitalistischer Unternehmung innewohnende Tendenz zur Expansion führt schon in den ersten Jahrzehnten der Warenhausentwicklung zur Entstehung einzelner großer Warenhausunternehmen, die an Umfang alle übrigen weit hinter sich lassen. Nach dem Weltkrieg hat, begünstigt vor allem durch die besonderen Verhältnisse der Inflationszeit in Deutschland, die dieser Entwicklung förderlich sind, der Konzentrationsprozeß im Warenhausgewerbe Fortschritte gemacht und zur Bildung einiger großer Warenhaus-Konzerne geführt, die an Umsatz und Kapitalkraft an die großen Industriekonzerne heranreichen. Die Bedeutung der Großkonzerne im Warenhausgewerbe geht schon daraus hervor, daß „im Jahre 1926 auf vier Großkonzerne 59,7 % des gesamten Warenhausumsatzes entfällt“....[1]). 1928 wird von dem auf etwa 2 Milliarden geschätzten Umsatz der deutschen Warenhäuser von den 6 Konzernen: Wertheim, Leonhard Tietz, Hermann Tietz, Alsberg-Eteg, Karstadt und Schocken über die Hälfte, etwa 1088 Millionen M. umgesetzt, bei über 300 Warenhausunternehmen insgesamt in Deutschland[2]).

Wird unter „Konzern“ allgemein „eine Zusammenfassung rechtlich selbständig bleibender Unternehmungen zu einer Einheit in produktionstechnischer, verwaltungstechnischer, kommerzieller und namentlich finanzieller Hinsicht“[3]) verstanden, so entsteht ein „Warenhauskonzern“ dadurch, daß sich eine Warenhausunternehmung

[1]) Ztschr. f. Waren- u. Kaufhäuser, 1929, Nr. 11, S. 1; vgl. auch die Feststellungen des Enquête-Ausschusses: „Die Grundlagen der Handels-Enquête“ S. 187.

[2]) Nach einer Zusammenstellung in dem Artikel: „Warenhausriesen in Deutschland“ im Hann. Kurier vom 23. 3. 29, Nr. 138/39.

[3]) Liefmann: Kart., Konzerne u. Trusts, S. 260.

andere, rechtlich selbständig bleibende Unternehmungen angliedert, die forthin unter der Leitung des den Konzern führenden Warenhausunternehmens, also trotz ihrer formal rechtlichen Selbständigkeit in wirtschaftlicher Abhängigkeit arbeiten.

Diese Unternehmungszusammenschlüsse können unter den verschiedensten Gesichtspunkten betrachtet und gegliedert werden. Für die Zwecke der vorliegenden Untersuchung erscheint am zweckmäßigsten eine Gliederung der Konzentrationsmöglichkeiten in horizontale und vertikale Konzentration.

Unter horizontalem Aufbau eines Konzerns wird die Angliederung von Unternehmungen derselben Produktionsstufe, im Falle des Warenhauses also der Anschluß von Einzelhandelsunternehmungen verstanden.

In erster Linie kommt hier der Anschluß von anderen Warenhäusern in Frage. Er kann so erfolgen, daß das kleinere und kapitalschwächere Warenhaus von dem größeren beherrscht wird, oder auch so, daß zwei gleich große und gleich starke Warenhäuser sich unter einheitlicher Leitung zusammenschließen.

Eine zweite Form horizontaler Ausdehnung ist die Angliederung von Kaufhäusern. Sie erfolgt meistens dadurch, daß die an einen Konzern angegliederten Warenhausunternehmungen eine Reihe von Kaufhäusern besitzen, die mit in den Konzern aufgenommen werden.

Seltener findet sich die Angliederung von Spezialgeschäften an Warenhauskonzerne; wo sie vorkommt, ist sie jedoch auch als Ausdehnung in horizontaler Richtung anzusehen.

Eine letzte Form horizontaler Konzernbildung, die erst in neuester Zeit in größerem Umfang in Deutschland in die Erscheinung getreten ist, ist die Angliederung von Einheitspreisgeschäften.

Erst wenn eine „Betriebszusammenballung“[1]) in horizontaler Richtung in größerem Umfange erfolgt ist, pflegt die Entwicklung der Konzerne in vertikaler Richtung ihren Anfang zu nehmen. Vertikaler Konzernaufbau bedeutet Übernahme der Funktionen vorhergehender oder nachfolgender Produktionsstufen, die sonst arbeitsteilig durch selbständige Unternehmungen durchgeführt zu werden pflegen, durch den Konzern selbst. Für die Warenhäuser bedeutet es also eine Ausdehnung in vertikaler Richtung, wenn sie Tätigkeiten, die der Beschaffung der von ihnen vertriebenen Waren dienen und bisher von anderen selbständigen Unternehmungen ausgeübt worden sind, durch dem Konzern angehörige Unternehmungen vornehmen und sich damit über das Gebiet des Einzelhandels hinaus ausdehnen.

Die am weitesten verbreitete Form vertikaler Ausdehnung der Warenhäuser ist die Übernahme der Großhandelsfunktion. Seit ihrer Entstehung haben die Warenhäuser es als ihren Hauptvorteil gegen-

[1]) Hirsch: Der moderne Handel, S. 244.

über den kleineren Einzelhandelsgeschäften angesehen, daß der große Umsatz es ihnen ermöglicht, vom Fabrikanten selbst unter Umgehung des sonst zwischengeschalteten Großhandels ihre Waren zu beziehen. Auch bei der zweiten Form des Großbetriebes im Einzelhandel, den Massenfilialgeschäften, findet sich dieses Bestreben, die Zwischenhandelsgewinne selbst einzustecken, schon früh. Auch für die Massenfilialgeschäfte liegt der Vorteil „gerade in der Ersetzung der Zwischenglieder im Handel und der Ausschaltung ihres Unternehmergewinnes", sodaß sich als ihre Wirkung eine „Tendenz zur Beseitigung der Großisten"[1]) zeigt. Die Übernahme der Großhandelsfunktion durch die Warenhäuser wird stärker betont durch die Zentralisierung des Einkaufs und die Errichtung besonderer Abteilungen, die, als Einkaufshäuser meist im Hauptproduktionsgebiet ihrer Branche errichtet, an die Stelle des bisher selbständigen Großisten treten.

Wird hierdurch der Großhandel aus dem Warenbezug der Warenhäuser selbst ausgeschaltet, so bedeutet es ein weiteres Eindringen in seine Sphäre, wenn die Warenhäuser sich Engros-Abteilungen angliedern, die auch an fremde Detaillisten die durch die Einkaufshäuser beschafften Waren absetzen, und wenn sie schließlich in neuester Zeit als besonderen Zweig des Engros-Handels auch das Exportgeschäft durch besonders zu diesem Zweck geschaffene Abteilungen pflegen.

Eine zweite Form vertikaler Ausdehnung ist die Angliederung von Transportunternehmungen, die an Stelle selbständiger Spediteure für die konzernangehörigen Unternehmungen tätig werden. Entsprechend der geringen Bedeutung, die die Transportfunktion gegenüber der Warenbeschaffung hat, ist jedoch auch die Übernahme dieser Tätigkeit von weit geringerer Bedeutung für den Konzernaufbau, als es die Übernahme der Großhandelsfunktion ist.

Nachdem die Warenhäuser durch das System des direkten Einkaufs den Zwischenhandel beim Warenbezug ausgeschaltet und damit auch den Zwischengewinn für sich selbst in Anspruch genommen haben, liegt es nahe, daß sie versuchen, noch einen Schritt weiter zu gehen und auch die Produktion selbst zu übernehmen. Damit bleibt dann die Ware von ihrer Herstellung bis zum Absatz an letzte Konsumenten in demselben Unternehmen oder doch in demselben Unternehmungskomplex, der als Konzern unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt ist. Auch diese Ausdehnung findet ihre Parallele in der Entwicklung der Massenfilialgeschäfte, die sich „erst zu einem Organ der Konzentration im Detailhandel, dann zu einer Verschmelzung von Detail- und Großhandel und schließlich zu einer Integration von Handel und Produktion ganz allgemein, im weitesten Maßstabe"[2]) entwickelt haben. Dehnt ein Warenhauskonzern sich

[1]) Hirsch: Die Filialbetriebe im Detailhandel, S. 247.
[2]) Hirsch, a. a. O. S. 235.

in vertikaler Richtung so weit aus, daß diese Integration von Produktion, Großhandel und Einzelhandel erreicht wird, so spricht man von seiner Selbstversorgung oder „Eigenproduktion".

4. Begriff und Wesen der Eigenproduktion.

Unter der Eigenproduktion eines Warenhauskonzerns wird demnach verstanden „die Herstellung der in den Einzelhandelsbetrieben des Konzerns zum Verkauf kommenden Waren oder eines Teiles dieser Waren durch dem Konzern angehörige Produktionsbetriebe".

Diese Definition bedarf der Erklärung einmal hinsichtlich des Ausdrucks „Produktionsbetriebe", zum anderen ist klarzustellen, in welchen Fällen solche Produktionsbetriebe als „dem Konzern angehörige" zu betrachten sind.

Die den Warenhauskonzernen angeschlossenen Produktionsbetriebe lassen sich in zwei Gruppen teilen. Erstens gehören zu ihnen solche Betriebe, die, wie die Änderungsateliers und Maßschneidereien oder auch wie die der Versorgung des Erfrischungsraumes dienende Konditorei oder die für die Verwertung des nicht verkauften Frischfleisches eingerichtete Fleischerei lediglich als Hilfsbetriebe einer Abteilung des Warenhauses aus rein betriebstechnischen Gründen angeschlossen sind. Zu ihrer Angliederung haben nicht ökonomische Erwägungen, sondern lediglich betriebstechnische Notwendigkeiten geführt.

Bei den Änderungsateliers und Maßschneidereien geht der Charakter als reine Hilfsbetriebe schon aus ihrer ganzen Tätigkeit hervor. Sie „führen im wesentlichen Um- oder Abänderungen der fertigen Konfektionsware aus. Gelegentlich werden, um den Sonderwünschen der Kundschaft entgegenzukommen, auch Neuanfertigungen vorgenommen". Es „geschieht dies aber nur in so verschwindendem Umfange, daß lediglich von einem Hilfsarbeiten zur Unterstützung des Verkaufs fertiger Konfektion, nicht aber von einem selbständigen .... Handwerksbetrieb gesprochen werden kann"[1]).

Bei den Bäckereien, Konditoreien und Fleischereien ergibt sich die technische Notwendigkeit ihrer Angliederung schon daraus, daß nur mit Hilfe eines räumlich mit der betreffenden Abteilung zusammenliegenden Betriebes die Versorgung des Erfrischungsraumes mit frischen Backwaren oder die Verwertung des in der Lebensmittelabteilung nicht verkauften Frischfleisches, das durch sofortige Verarbeitung vor dem Verderben geschützt werden muß, möglich ist.

[1]) Schreiben des Regierungspräsidenten von Wiesbaden an ein in seinem Bezirk ansässiges Warenhaus (in dem die Befreiung dieser Betriebe vom Innungszwang ausgesprochen wird). Abgedr. in Ztschr. f. Waren- u. Kaufhäuser 1929, Nr. 50, S. 30.

Diese Betriebe sind daher, auch wenn sie ihrem Umfange nach schon als fabrikmäßige Betriebe anzusprechen sind — die Bäckerei und Konditorei des Karstadtwarenhauses in Berlin-Neukölln beschäftigt beispielsweise etwa 80 Personen — immer als Hilfsbetriebe anzusprechen. Solche Betriebe hat es schon von jeher auch bei kleineren Warenhäusern gegeben, und man muß sie aus rein betriebstechnischen Gründen auch dort beibehalten, wo man der Eigenproduktion grundsätzlich ablehnend gegenübersteht.

Anders ist es bei den Produktionsbetrieben, die der eigentlichen Massenerzeugung von Gütern des Warenhausbedarfs dienen. Sie unterscheiden sich von den erwähnten Hilfsbetrieben schon dadurch, daß sie in der Regel mit dem Warenhaus räumlich nicht verbunden sind. Eine solche Verbundenheit erübrigt sich, da sie nicht der Bedarfsdeckung einer Abteilung eines einzelnen Warenhauses, sondern der Versorgung des ganzen Konzerns, der häufig weit auseinanderliegende Einzelhandelsbetriebe umfaßt, dienen. Für die Wahl der Standorte dieser Produktionsbetriebe sind daher fast ausschließlich die Faktoren ausschlaggebend, die auch für alle anderen Fabriken der gleichen Branche gelten. Sie liegen im allgemeinen in den Hauptproduktionsbetrieben ihrer Branche, ohne daß eine „Orientierung der Industrie nach den Konsumorten“[1]), wie sie für andere Vereinigungen von Produktion und Einzelhandel angenommen wird, festgestellt werden könnte.

Für den Artikel, den sie herstellen, und in der Höhe ihres Absatzes an die Warenhäuser treten die konzerneigenen Fabriken an die Stelle der selbständigen Fabrikationsbetriebe, von denen diese Waren sonst bezogen zu werden pflegen. Da keinerlei betriebstechnische Gründe zur Angliederung solcher Produktionsbetriebe zwingen, so wird sie nur dann vorgenommen werden, wenn ökonomische Erwägungen die eigene Herstellung güstiger als den Bezug von fremden Fabrikanten erscheinen lassen. Während sich die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion der ersten Art schon aus der Notwendigkeit ihrer Einführung ergibt, ist der Nutzen der Eigenproduktion der zweiten Art durchaus nicht unbestritten, und es stehen den Vorteilen, die die Angliederung von Produktionsbetrieben bietet, erhebliche Nachteile gegenüber, sodaß die Frage der Eigenproduktion zu einem Problem wird, das in der Praxis wie auch in der Theorie noch nicht als gelöst gelten kann.

Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die Eigenproduktion in dieser zweiten Form, und wenn von Eigenproduktion schlechthin die Rede ist, so ist immer an eine Eigenherstellung in diesem zweiten, gewissermaßen engeren Sinne gedacht.

Produktionsbetriebe der beschriebenen Art sind dann als „dem Konzern angehörige“ und damit auch als zur Eigenproduktion gehörige angesehen werden, wenn ihr Zusammenhang mit der den

[1]) Hirsch, Filialbetriebe, S. 240.

Konzern leitenden Warenhausunternehmung ein so enger ist, daß diese auf die Leitung der Fabrikbetriebe, ihr Fabrikationsprogramm und ihre Preispolitik einen maßgebenden Einfluß besitzt und durch eine finanzielle Verflechtung in irgendeiner Form eine Ertrags- und Risikogemeinschaft zwischen Warenhaus und Fabrik hergestellt wird. Eine Aufzählung der Rechtsformen, in denen die Angliederung erfolgen kann, und eine Darstellung der ökonomischen Wirkungen der einzelnen Angliederungsformen wird weiter unten gegeben werden. Es genügt an dieser Stelle darauf hinzuweisen, daß einheitliche Leitung durch das führende Warenhausunternehmen und Finanzverflechtung als Kriterien für die Konzernangehörigkeit eines Produktionsbetriebes angesehen werden.

II. Kapitel

Die Entwicklung der Eigenproduktion in Deutschland.

1. Von der Entstehung der Warenhäuser bis zum Ausbruch des Weltkrieges.

Wie das Warenhaus „ein Produkt seiner Zeit und nur im Zusammenhang mit den vorhergehenden Entwicklungsepochen zu verstehen“[1]) ist, so ist auch die Entstehung und Ausbreitung der Eigenproduktion in großem Maße von der gesamten Wirtschaftsentwicklung der letzten Jahrzehnte abhängig gewesen. Bevor eine Darstellung des heutigen Standes der Eigenproduktion gegeben wird, erscheint es daher erforderlich, die Entwicklung, die die Angliederung von Produktionsbetrieben seit der Entstehung der Warenhäuser in Deutschland genommen hat, zu beschreiben und namentlich die Abhängigkeit der einzelnen Phasen dieser Entwicklung von den allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnissen, insbesondere ihre Beeinflussung durch die beiden Erscheinungen, die in neuerer Zeit am stärksten umformend und richtungändernd auf den Ablauf des wirtschaftlichen Geschehens in Deutschland eingewirkt haben, des Weltkrieges und der Inflation, aufzuzeichnen. Eine solche Schilderung der geschichtlichen Entwicklung erscheint umsomehr erforderlich, als die Eigenproduktion in ihrer heutigen Gestalt ja nur als Ergebnis und vorläufiger Abschluß dieser Entwicklung zu verstehen ist.

Einzelne Formen der Eigenproduktion treten in Deutschland schon bald nach dem Entstehen der ersten Warenhäuser auf. Meist handelt es sich hierbei jedoch nur um Hilfsbetriebe in dem erwähnten Sinne, und es bildet eine Ausnahme, wenn Produktionsbetriebe für die Massenherstellung von Waren des Warenhausbedarfs angegliedert werden. Die Vereinigung von Warenhaus und Fabrikbetrieb in der Hand eines Unternehmers stellt häufig eine durch besondere Gründe zufällig herbeigeführte Personalunion, nur selten eine planmäßige Zusammenfassung beider Betriebe dar. So bildet die Errichtung einer eigenen Posamentierwaren- und Strumpffabrik, die durch die Firma Leonhard Tietz im Jahre 1881 noch vor Errichtung der ersten Verkaufsfiliale vorgenommen wird, eine Ausnahme, die nur

[1]) Stresemann: Die Warenhäuser, ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung, S. 707.

die allgemeine Regel, daß von der Angliederung eigener Fabrikationsbetriebe abgesehen wird, bestätigt[1]). Schon die geringe horizontale Ausdehnung der Warenhäuser zu jener Zeit und der daraus folgende geringe Umsatz in den einzelnen Artikeln verbietet eine vertikale Ausdehnung in die Produktionssphäre hinein, und in den weitaus meisten Fällen dürften auch den Warenhäusern der damaligen Zeit die zur Errichtung oder zum Erwerb von Fabrikbetrieben erforderlichen, verhältnismäßig großen Kapitalien gefehlt haben, da sie die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel zunächst zum Ausbau des eigentlichen Warenhausgeschäftes verwenden müssen.

Untersuchungen über die Eigenproduktion finden sich in jener Frühzeit der Warenhausentwicklung nicht, lediglich aus den Monografien der jetzt noch bestehenden Warenhausunternehmungen sind Angaben zu entnehmen, die gerade dadurch, daß sie sich sehr spärlich vorfinden, die Annahme bekräftigen, daß die Angliederung von Produktionsbetrieben als eine Ausnahmeerscheinung im Warenhausgewerbe jener Zeit anzusehen ist.

Die erste Arbeit, die sich eingehend mit der Eigenproduktion der deutschen Warenhäuser beschäftigt, sind die im Jahre 1910 veröffentlichten „Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland“ von Käte Lux. Eine Umfrage, die im Jahre 1908 von der Verfasserin an alle führenden Warenhäuser gerichtet worden ist, hat hinsichtlich der Eigenproduktion das Ergebnis, daß von 35 Warenhäusern, die auf die Frage geantwortet haben, nur 2 gar keine Eigenproduktion haben. Von den anderen stellen die meisten Damenputz, Wäsche, Schürzen und Blusen selbst her, seltener Röcke, Kostüme und Mäntel, ebenso findet sich die Maßschneiderei weniger häufig. Nach dem Grade der Häufigkeit geordnet werden ferner Herren- und Kinderkonfektion, Jupons, Stickereien, Weißwaren und Tapisserien genannt. Wenn mehrere Warenhäuser auch das Dekorieren von Porzellan selbst übernehmen, so soll der Grund hierfür in den besonderen Verhältnissen, die damals in der Porzellanindustrie herrschen, zu sehen sein. In einzelnen Fällen wird die Veredelung von Gardinen und Portieren genannt. Am seltensten, nur je einmal, findet sich die Herstellung von Pelzwaren, Strümpfen, Gummischuhen, Konserven, Konfitüren, Back-, Konditor- und Fleischwaren. Schließlich wird auch eine Tischlerei, eine Klempnerei und eine Schuhreparaturwerkstatt angeführt[2]).

Schon die Zurechnung dieser letztgenannten Betriebe zur Eigenproduktion zeigt, daß der Begriff der Eigenproduktion in dieser Untersuchung sehr weit gefaßt ist und daß auch die Betriebe mit einbegriffen sind, die in der vorliegenden Arbeit als reine Hilfsbetriebe aus der Untersuchung ausgeschaltet werden sollen. Die

[1]) Stresemann (a. a. O. S. 715) kommt im Jahre 1900 zu der Feststellung: „So darf wohl als feststehend angenommen werden, daß die Warenhäuser nicht produzieren.“

[2]) Lux: Studien über die Entw. der Warenhäuser in Deutschland, S. 150—153.

Verfasserin selbst faßt in einem späteren Aufsatz das Ergebnis ihrer Umfrage mit folgenden Worten zusammen: „Es ist mithin eine ganz stattliche Reihe von Artikeln, welche die Warenhäuser vor 20 Jahren in eigener Regie herstellten, hauptsächlich konfektionierte Waren, deren Fabrikation wenig festes Kapital erfordert. Überall aber, wo die Selbstversorgung auftrat, beschränkte sie sich auf die gangbaren Qualitäten und befriedigte nur eine geringe Quote des Gesamtkonsums in dem fraglichen Artikel, den man daneben wie jeden anderen auch auf dem freien Markte einkaufte“[1]).

Über die Betriebsformen, in denen die Eigenherstellung zu jener Zeit vorgenommen wird, berichtet Hirsch, der in einer ebenfalls im Jahre 1910 erschienenen Schrift[2]) auch der Eigenproduktion der Warenhäuser Beachtung schenkt. „Über die Arbeitsweise in der Eigenproduktion der Warenhäuser“ sei, so wird gesagt, in Erfahrung zu bringen gewesen, „daß immer noch ein erheblicher Teil derselben an Hausindustrielle vergeben wird, daß aber daneben das Verarbeiten von Wäsche und Konfektion im eigenen Hause an Boden gewinnt“. In welchem Umfange Heimarbeiter schon früh von einzelnen Warenhäusern beschäftigt worden sind, zeigt sich für den Warenhausbetrieb Wertheim in den Ergebnissen der Gewerbezählung von 1895[3]). Zu jener Zeit wurden bei Wertheim im Hause selbst im eigentlichen Warenhausgeschäft 3020 Personen beschäftigt, dazu kommen außerhalb:

Schneider und Zuschneider	250
Näherinnen und Stickerinnen	1300
Putzmacherinnen	100
insgesamt	1650

Berücksichtigt man weiterhin, daß von den im eigenen Hause beschäftigten Personen 180 als „gewerbliche Arbeiter“ gezählt werden (außer den Hilfskräften für Expedition, Maschinen usw.) und daß von diesen 180 vermutlich ein erheblicher Teil auch mit der Produktion beschäftigt ist, so zeigt sich, daß mehr als ein Drittel aller beschäftigten Personen mit der Warenherstellung zu tun hat, nicht ganz zwei Drittel mit dem Verkauf der Waren. Eine so starke Ausbildung der Eigenproduktion wie bei Wertheim gehört allerdings in damaliger Zeit zu den Ausnahmen, wie damals auch Wertheim sich unter den Warenhäusern schon infolge seiner Größe — 1899 soll der Umsatz schon 30 Millionen Mark betragen haben[4]) — herausgehoben hat und nicht als repräsentativer Typ des deutschen Warenhauses jener Zeit gelten kann.

Erst in den letzten Jahren vor dem Ausbruch des Weltkrieges geht die Eigenproduktion von der Heimarbeit und der in den Warenhäusern selbst erfolgenden handwerksmäßigen Herstellung in wachsendem Umfange zur Angliederung besonderer Produktionsbetriebe über. So wird, um einige Beispiele zu nennen, die Selbstherstellung von Textilwaren bei Wertheim im Jahre 1909 in der „Wertheim G. m. b. H.“[1]) zusammengefaßt. Als zweiter Fabrikationsbetrieb, der schon vor dem Kriege bestanden hat, ist die „Konfitüren- und Keksfabrik G. m. b. H.“ zu nennen, die 1912 als Tochtergesellschaft der A. Wertheim G. m. b.H. gegründet worden ist. Auch das Warenhausunternehmen Rudolph Karstadt hat schon vor dem Kriege, im Jahre 1912, durch die Angliederung einer Wäschefabrik in Berlin den ersten Schritt zum Aufbau einer Eigenproduktion getan und Leonhard Tietz ebenfalls kurz vor dem Kriege eine Wäsche- und Konfektionsfabrik und eine Strumpfwarenfabrik errichtet.

Zusammenfassend läßt sich über die Entwicklung der Eigenproduktion der deutschen Warenhäuser bis zum Weltkriege sagen, daß die Verarbeitung von Textilien sich schon in verhältnismäßig großem Umfange findet, daß die Herstellung aber zumeist in Heimarbeit oder handwerksmäßigen Werkstätten erfolgt. Erst gegen das Ende dieser Epoche, „d. h. eigentlich erst in den letzten Jahren vor dem Kriege.... ging man dazu über, für die Waren, für die man einen Bedarf hatte, der weit über die Produktionskraft einer einzelnen Fabrik hinausging, zwecks Versorgung eines Teiles des Bedarfs Fabriken zu erwerben“[2]).

2. In der Kriegs- und Inflationszeit.

Der Ausbruch des Weltkrieges bringt, wie überall im deutschen Wirtschaftsleben, auch im Warenhausgewerbe einen Stillstand der Entwicklung. Die Umstellung der gesamten Wirtschaft auf den Kriegsbedarf und die Unsicherheit der wirtschaftlichen Zukunft lähmen die Unternehmungslust und hemmen jegliche Expansionsbestrebungen und damit auch die weitere Ausdehnung der Eigenproduktion. Die mit der längeren Dauer des Krieges einsetzende Zwangsbewirtschaftung der meisten Waren und die zunehmende Warenknappheit wirken gleichfalls lähmend auf die Entwicklung der Warenhäuser. Daß allerdings auch während des Krieges die Angliederung von Produktionsstätten vereinzelt erfolgt ist, zeigt die Gründung der Berliner Möbelfabrik G. m. b. H. durch die A. Wertheim G. m. b. H. im Jahre 1917[3]) und die ebenfalls in der Kriegszeit vorgenommene Angliederung einer Konserven- und einer Fleischwarenfabrik an denselben Konzern.

[1]) Lux: Die Eigenproduktion der deutschen Warenhäuser, in: Magazin d. Wirtschaft, 1927 Nr. 36, S. 1381.
[2]) Hirsch: Das Warenhaus in Westdeutschland, S. 113.
[3]) Hirsch: Das Warenhaus in Westdeutschland, S. 54.
[4]) Hirsch, ebenda, S. 21.

[1]) Kant, a. a. O. S. 104.
[2]) Alfred Leonh. Tietz: Rationalisierung des Einzelhandels, in: Frankf. Ztg. Nr. 330 v. 5. Mai 1926.
[3]) Kant, a. a. O. S. 104.

Die ersten Jahre der Nachkriegszeit werden gekennzeichnet durch den erst langsam, dann im wachsenden Tempo fortschreitenden Verfall der deutschen Währung und die allmähliche Wiederauffüllung des durch den Weltkrieg völlig aufgebrauchten Gütervorrates in Deutschland, nachdem die Einfuhr von Rohstoffen durch die Öffnung der Grenzen wieder möglich geworden ist. Beides, die von Tag zu Tag sich ändernde Währung und die Warenknappheit mit dem aus ihr resultierenden Warenhunger schafft von den normalen vollständig abweichende Wirtschaftsbedingungen. Die Anpassung an die völlig veränderte Wirtschaftslage erfordert auch von den Warenhäusern eine Umstellung in ihrer Geschäftspolitik, die sich namentlich in der weiteren Ausdehnung der Eigenproduktion bemerkbar macht.

An die Stelle der Absatzschwierigkeiten sind in allen Wirtschaftszweigen die Bezugsschwierigkeiten getreten. Eine Steigerung des Umsatzes und der Gewinne ist immer möglich, sofern es nur gelingt, die erforderlichen Warenmengen heranzuschaffen. Die Schwierigkeit der Warenbeschaffung, die in der Industrie zu einer Bevorzugung des vertikalen Konzernaufbaues, zur Integration in weitestem Umfange führt, bildet auch im Warenhausgewerbe die Ursache zu einem intensiven Eindringen in die Produktionssphäre. Nur dadurch ist die ausreichende Versorgung der Detailgeschäfte zu sichern, daß das Warenhaus die Produktion selbst in die Hand nimmt oder sich wenigstens einen beherrschenden Einfluß auf seine Lieferanten sichert.

Bei der ständig fortschreitenden Geldentwertung haben sich die Warenhäuser durch das für den Verkauf an die Konsumenten schon vor dem Kriege eingeführte Barzahlungssystem vor Entwertungsverlusten in größerem Maße als der übrige Einzelhandel zu schützen verstanden und außerdem „— wenn auch nicht durchweg, so doch zum erheblichen Teil — eine starke Akzeptfabrikation betrieben, die ihnen ebenso wie anderen Kreisen der Wirtschaft, die bekannten Geldentwertungsgewinne in den Schoß warf“[1]), und sich so die für die Durchführung der Expansion in vertikaler Richtung erforderlichen Mittel beschafft. Es ist zu vermuten, daß in vielen Fällen lediglich, um die auf diese Weise angesammelten Gewinne vor der Entwertung zu schützen und weil Fabriken in großer Zahl zu sehr niedrigen, weit unter dem wirklichen Wert liegenden Preisen zum Kauf angeboten wurden, die Angliederung von Produktionsbetrieben, die sich, unter diesem Gesichtspunkt betrachtet, nur als eine besondere Form der allgemein zu beobachtenden „Flucht in die Sachwerte“ darstellt, vorgenommen worden ist. Darüber, ob diese Form der Warenbeschaffung auch in normalen Zeiten Vorteile gegenüber dem Fremdbezug bietet, hat man weniger nachgedacht, wie auch die Gestaltung der Selbstkosten bei der Eigenproduktion, die Frage der Transportkosten, überhaupt die Preisgestaltung der Waren in den

[1]) Pinner: Das Warenhaus, sein Verhältnis zu Großhandel und Industrie, S. 93.

Inflationsjahren nur eine ganz untergeordnete Rolle spielt, da ja die auf den Markt kommende Ware fast zu jedem Preis Abnehmer findet und eine genaue Kalkulation auch durch die Geldwertschwankungen unmöglich gemacht wird.

Die Übernahme der Produktion einzelner Artikel erfolgt in dieser Zeit in der Regel durch die Angliederung schon bestehender Unternehmungen, nur selten durch Neugründungen, da ja die Beschaffung der Einrichtung für neu zu errichtende Fabriken und die Heranziehung tüchtiger Fachleute auf Schwierigkeiten stößt und das Warenhaus andererseits gerade die Beziehungen schon bestehender Fabriken zum Rohstoffmarkt für seine Zwecke auszunutzen bestrebt ist.

Durchgeführt wird die Angliederung in den meisten Fällen durch vollständigen Erwerb des Fabrikunternehmens oder durch eine starke Kapitalbeeiltigung, die, da es sich bei den anzugliedernden Unternehmen meist um Aktiengesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung handelt, in der Regel in der Form des Erwerbs von Aktien oder Gesellschaftsanteilen erfolgt. Gerade diese Formen des Aufbaues einer Eigenproduktion bringen es mit sich, daß der Anschluß von Fabrikbetrieben an Warenhauskonzerne in der Inflationszeit, wo sich die Veränderungen im Wirtschaftsleben häufen und das Augenmerk der Öffentlichkeit vor allem auf das Entstehen der großen Industriekonzerne gerichtet ist, nur zum geringen Teil und nur dann bekannt wird, wenn es sich um bedeutende Unternehmungen handelt, oder der Zusammenschluß aus sonstigen Gründen besonders bemerkenswert erscheint.

Das aus jener Zeit vorliegende Material genügt aber, um erkennen zu lassen, daß der Ausbau der Eigenproduktion in einem vorher nicht gekannten Ausmaße erfolgt ist. Der Karstadt-Konzern gliedert sich beispielsweise in den 4 Jahren von der Gründung der Rudolph Karstadt A.-G. im Jahre 1920 bis zum Abschluß der Inflation Ende 1923 nicht weniger als 12 zum Teil bedeutende Fabrikbetriebe an. In welchem Umfange und in welcher Art dieser Konzern in der Inflationszeit die Ausdehnung der Eigenproduktion geplant hat, geht auch daraus hervor, daß Ende 1922 in Hamburg als Tochtergesellschaft eine „Industrie A.G.“ gegründet wird, die als Finanzierungsgesellschaft für industrielle Beteiligungen dienen soll[1]).

Auch bei Wertheim hat die vertikale Ausdehnung zeitweise einen solchen Umfang angenommen, daß im Jahre 1922 von dieser Firma berichtet wird, es trete „das eigentliche Warenhausgeschäft relativ an Bedeutung zurück, um dem Großhandel — einschließlich des Verlagsgeschäftes —, der Produktion verschiedener Warengattungen und nicht zuletzt dem Auslandshandel beträchtliche Wirkungsfelder und Machtgebiete abzutreten. Zu jener Zeit ist der Warenhausbetrieb „für das Gesamtunternehmen Wertheim hauptsächlich nur mehr die stets bewährte und nie versiegbare Quelle, aus der all die wirtschaft-

[1]) Frankf. Ztg. v. 28. 11. 22 Nr. 852.

lichen Energien geschöpft werden, die für die anderen Unternehmungszweige den Nährboden abzugeben oder sie ergiebiger zu gestalten haben“[1]). Welche Form diese Entwicklung zeitweise angenommen hat, wieweit man in dem Bestreben, Waren um jeden Preis zu beschaffen, in einzelnen Fällen gegangen ist, geht auch daraus hervor, daß Wertheim große Ländereien, die als Baugrundstücke in späterer Zeit Verwendung finden sollen, zur Blumenzucht und zum Gemüsebau verwendet. So sollen im Jahre 1921 allein in Berlin und Umgegend 1000 Grundstücke erworben und auf diese Art ausgenutzt worden sein[1]). Von einem planmäßigen vertikalen Aufbau kann hierbei wohl kaum noch die Rede sein, sondern nur noch von einer Ausnutzung jeder Gelegenheit zur Warenbeschaffung und dem Bestreben, die verfügbaren Geldmittel in Sachwerten anzulegen ohne Rücksicht auf die Gestaltung der Produktionskosten und die Wirkung einer solchen Expansion unter normalen Wirtschaftsverhältnissen.

Als Ergebnis der Entwicklung in der Inflationszeit kann eine durch die besonderen wirtschaftlichen Verhältnisse gerechtfertigte, starke vertikale Ausdehnung der Warenhauskonzerne, ein Übergreifen in die Produktionssphäre, das zeitweise so stark ist, daß das Schwergewicht ganzer Konzerne vom Handel in die Produktion verlegt wird, angesehen werden. Die horizontale Ausdehnung, die normalerweise die Basis für die vertikale Entwicklung bilden sollte, bleibt vielfach zurück, und es entstehen so Unternehmungszusammenballungen, deren Aufbau als unorganisch und bei Einsetzen normaler Zeiten und Wirtschaftsverhältnisse verhängnisvoll für die weitere Entwicklung der Konzerne angesehen werden muß.

Vereinzelt werden auch schon in den Jahren der Inflation in der Literatur und in der Handelspresse Stimmen laut, die auf die Gefahren einer zu starken Verbindung der Warenhäuser mit der Produktion aufmerksam machen[2]), doch werden diese Warnungen durch die Vorteile, die die Integration bei der Bekämpfung der Bezugsschwierigkeiten offensichtlich bietet, übertönt.

3. Seit der Stabilisierung.

Wie sehr die jedes Maß außer Acht lassende vertikale Konzentration der Inflationsjahre nur für jene besonderen Wirtschaftsverhältnisse gepaßt hat, und wie sehr der Aufbau der Konzerne in vielen Fällen Planmäßigkeit und geeignete Organisation vermissen läßt, zeigt sich schon bald nach der Stabilisierung der Währung, als die Schwierigkeiten des Warenbezuges aufhören und dafür das Absatzproblem erneut in den Vordergrund tritt.

[1]) Kant, a. a. O. S. 105.
[2]) So bei Kant, a. a. O. S. 122; Deutsche Konfektion, 3. Febr. Heft 1922.

Die Anfang 1924 einsetzende Stabilisierungskrise und die allgemeine schlechte wirtschaftliche Lage im Nachkriegs-Deutschland mit dem durch sie hervorgerufenen Sinken der Kaufkraft weitester Konsumentenkreise bleiben nicht ohne Einfluß auf die Entwicklung der Warenhäuser, die sich vor die Notwendigkeit gestellt sehen zu prüfen, ob die Angliederung von Produktionsbetrieben in dem in der Inflationszeit vorgenommenen großen Umfange für sie die günstigste Möglichkeit der Warenbeschaffung darstellt, oder ob diese Betriebe eine solche Belastung für sie bilden, daß der Einkauf am freien Markt vorzuziehen ist.

Wie in der Industriewirtschaft das durch den Zusammenbruch einiger großer Konzerne diskreditierte Prinzip des vertikalen Konzernaufbaues vielfach fallen gelassen wird, so glaubt man auch im Warenhausgewerbe wieder die horizontale Ausdehnung in den Vordergrund stellen zu sollen. Man verzichtet in den weitaus meisten Fällen auf jede weitere Ausdehnung der Eigenproduktion, denn man hat, wie es in einem Bericht über die Leonhard Tietz A.-G. heißt, „in der allzu großen Eigenproduktion ein Haar gefunden und zieht es vor, als unabhängiger Käufer am freien Markt aufzutreten“[1]). In ähnlicher Weise wie die Leonhard Tietz A.-G. haben auch alle anderen großen Warenhauskonzerne mit der einzigen Ausnahme des Karstadt-Konzerns, der auch nach der Stabilisierung die Eigenproduktion in großem Umfange systematisch ausgebaut hat, zu der Frage der Angliederung von Fabrikationsbetrieben Stellung genommen und sich fast ausschließlich auf eine horizontale Expansion beschränkt.

Auch in der Handelspresse wird vor einer weiteren vertikalen Ausdehnung der Warenhauskonzerne gewarnt, und es werden die Nachteile dieser Entwicklung hervorgehoben[2]). Bezeichnend für die allgemeine Einstellung zu dieser Frage ist es, daß auch die Verwaltung der Rudolph Karstadt A.-G. das Festhalten an der bisherigen, auf einen großzügigen Ausbau der Eigenproduktion gerichteten Expansionspolitik glaubt besonders rechtfertigen zu müssen. Im Geschäftsbericht für das Jahr 1924/25 betont die Verwaltung, daß die Ausdehnung planmäßig erfolgt sei und auch die Fabrikationsbetriebe lediglich der Verbilligung der Ware dienten. Interessanterweise verwahrt sich die Verwaltung hierbei ausdrücklich gegen die Bezeichnung der Rudolph Karstadt A.-G. als „Konzern“, da sie der Ansicht ist, daß unter diesem Begriff ein unorganischer, aus spekulativen Momenten herbeigeführter Zusammenschluß von Unternehmungen zu verstehen sei, während die der Karstadt A.-G. angeschlossenen Unternehmen mit den Warenhäusern zusammen ein wirtschaftlich Ganzes bilden und der Förderung des Warenhausgeschäftes dienen.

[1]) Magazin d. Wirtschaft, Jahrg. 1928, Nr. 26.
[2]) Als Beispiele seien genannt Aufsätze in: Der deutsche Volkswirt, Nr. 1, v. 1. 10. 1926; Berliner Tageblatt, v. 4. 5. 26, Nr. 225; Wirtschaftsdienst, Jahrg. 1926, Nr. 30.

In welchem Umfange die Eigenproduktion nach der Stabilisierung wieder eingeschränkt worden ist, läßt sich nur zum Teil feststellen, da die Aufhebung von Beteiligungen durch die Abstoßung von Aktienpaketen oder Gesellschaftsanteilen ein Vorgang ist, der nur dann bekannt zu werden pflegt, wenn es sich um einen erheblichen Teil des Kapitals einer Unternehmung handelt oder sonstige Veränderungen durch die Transaktion herbeigeführt werden, die die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich ziehen. Bekannt geworden ist, um einige Beispiele anzuführen, daß Wertheim die Eigenfabrikation von Fleischwaren und Konserven wieder aufgegeben hat. An wieder aufgehobenen Beteiligungen ist zu nennen, eine Beteiligung der Rudolph Karstadt A.-G. an der Vogtländischen Kongreß- und Madras-Weberei A.-G. und eine Beteiligung desselben Konzerns an der Frankfurter Strohhutfabrik A.-G. Beide Beteiligungen sind in der Inflationszeit entstanden und 1927 bezw. 1928 wieder aufgelöst worden. Außerdem hat man auch die als Finanzierungsgesellschaft gegründete „Industrie A.-G." bald nach der Währungsstabilisierung liquidiert. Wenn schon beim Karstadt-Konzern, der grundsätzlich an einer weiteren Ausdehnung der Eigenproduktion festhält, die Aufgabe einzelner in der Inflationszeit erworbener Beteiligungen sich als notwendig erwiesen hat, so ist anzunehmen, daß die anderen Konzerne, die der Eigenproduktion ablehnend gegenüberstehen, die Verbindung mit der Produktion dort, wo sie in der losen Form der Beteiligung vorgenommen gewesen ist, in noch größerem Umfange wieder gelöst haben.

Eine gewisse Einschränkung der Eigenproduktion in der Nachinflationszeit liegt aber auch schon dann vor, wenn die vertikale Ausdehnung zwar nicht rückgängig gemacht wird, aber in der weiteren Entwicklung mit der horizontalen Ausdehnung nicht Schritt hält, sodaß der prozentuale Anteil der Eigenproduktion am Gesamtumsatz der Konzerne zurückgeht. Das ist aber mit Ausnahme von Karstadt allgemein der Fall, und so kann behauptet werden, daß relativ die Eigenproduktion der deutschen Warenhauskonzerne in der neuesten Zeit erheblich zurückgegangen ist, auch wenn sich der Absatz der konzerneigenen Fabrikationsbetriebe absolut betrachtet auf gleicher Höhe gehalten hat.

Über die Entwicklung der Eigenproduktion seit der Stabilisierung läßt sich zusammenfassend sagen, daß die durch die besonderen Verhältnisse der Inflationszeit hervorgerufene allzu große Expansion der Warenhäuser in die Produktionssphäre hinein durch die Abstoßung von Beteiligungen in gewissem Grade korrigiert worden ist, daß bei den bei den Warenhäusern verbliebenen Produktionsbetrieben eine organisatorische Eingliederung vorgenommen worden und daß schließlich eine Verschiebung des Verhältnisses von Produktion und Einzelhandel durch eine weitgehende horizontale Ausdehnung erfolgt ist.

Wenn der Rückgang der Eigenproduktion nicht in dem großen Umfange vor sich gegangen ist, der nach den ablehnenden Äußerungen führender Warenhausunternehmer über die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion[1]) zu erwarten gewesen ist, so hat das wohl auch seinen Grund darin, daß, zumal in dem kapitalarmen Nachkriegs-Deutschland, die Aufgabe von Fabrikationsunternehmungen nur mit großen Verlusten hätte erfolgen können, und man es aus diesem Grunde vorgezogen hat, die in der Inflationszeit erworbenen Betriebe zunächst beizubehalten, auch wenn man sich von ihrer Angliederung keine wesentlichen Vorteile für den Konzern verspricht. Auch aus Prestigegründen ist man an eine Verkleinerung der Konzerne durch Abstoßung von Produktionsbetrieben nur ungern und zögernd herangegangen. Der Umfang der Eigenproduktion der deutschen Warenhauskonzerne in der Gegenwart ist daher nicht nur durch Erwägungen über die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion als System der Warenbeschaffung für die Warenhäuser, sondern in großem Umfange auch durch die geschichtliche Entwicklung bedingt.

[1]) Z. B. Alfred Leonhard Tietz: Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen, S. 461.

ZWEITER TEIL

Heutiger Stand der Eigenproduktion der deutschen Warenhauskonzerne.

I. Kapitel:

Der Umfang der Eigenproduktion.

1. Gesamtumfang.

Nach diesem Rückblick auf die Geschichte der Eigenproduktion soll versucht werden, als das Resultat dieser Entwicklung den Umfang und die Art der Eigenproduktion bei deutschen Warenhauskonzernen in der Gegenwart darzustellen.

Um die Bedeutung, die die Eigenproduktion heute für die deutschen Warenhäuser als besondere Form der Warenbeschaffung hat, darzulegen, ist vor allem der Umfang der Eigenproduktion, der Anteil, den die in eigenen Betrieben hergestellten Waren am gesamten Warenhausumsatz haben, festzustellen. Eine solche Feststellung begegnet großen Schwierigkeiten, da bei der großen Zahl der Warenhausunternehmungen und der geringen Neigung zur Veröffentlichung derartiger Interna bei den meisten von ihnen eine exakte zahlenmäßige Erfassung dieser Größen unmöglich ist. Man ist deshalb hier auf Schätzungen angewiesen, deren Richtigkeit nicht nachgeprüft werden kann und deren Genauigkeit immer zu wünschen übrig läßt.

Eine weitere Schwierigkeit bei der Feststellung des Umfanges liegt darin, daß der Kreis der Eigenfabrikation nicht immer genau zu umgrenzen ist, da es in vielen Fällen zweifelhaft sein kann, ob ein Betrieb als eigentlicher Produktionsbetrieb oder lediglich als ein Hilfsbetrieb anzusehen ist und andererseits die Zugehörigkeit eines Produktionsbetriebes zu einem Warenhauskonzern nicht immer klar zu erkennen ist. Auf beide Schwierigkeiten ist schon bei der Definition des Begriffes „Eigenproduktion" hingewiesen worden[1]).

Unter all diesen Vorbehalten nur können die Angaben über die Höhe der Eigenproduktion, die auf Schätzungen beruhen, betrachtet

[1]) S. oben S. 15—17.

werden. So nimmt Pinner[1]) an, daß „die Eigenfabrikation tiefer gestufter Art", worunter er die Eigenproduktion mit Ausnahme der Betriebe, „die lediglich als Konfektion, Veredelung, Ausrüstung usw. zu gelten haben", versteht, in der Zeit der „stärksten Hinneigung zu vertikalen Formen", also gegen das Ende der Inflationszeit, etwa 4 % des Gesamtumsatzes erreicht habe und inzwischen wieder auf etwa 2 % gesunken sei. In der Konfektion, Ausrüstung und Veredlung erreicht dagegen nach seiner Ansicht die Eigenfabrikation in den günstigsten Fällen 20 % des Gesamtbedarfs. Auf Grund welcher Berechnungen diese Schätzung erfolgt ist, wird nicht angegeben und ebenso bleibt es zweifelhaft, was als „tiefer gestufte Fabrikation" und was lediglich als „Veredlung" usw. angesehen wird.

Geht man davon aus, daß die gesamte Eigenproduktion bei dem am stärksten vertikal organisierten Konzern nur etwa 15 % des Gesamtumsatzes[2]) beträgt, und bei den anderen mehr horizontal ausgedehnten Konzernen schon auf 5—6 % sinkt, berücksichtigt man andererseits, daß aus Gründen, die weiter unten noch darzulegen sein werden[3]), die Eigenproduktion bei kleineren Warenhausunternehmungen durchweg in bedeutend geringerem Umfange erfolgt als bei den Großkonzernen, so kommt man zu dem Ergebnis, daß der Satz von 2 bezw. 4 %, den Pinner annimmt, eher zu hoch als zu tief gegriffen ist. Betrachtet man das deutsche Warenhausgewerbe als Ganzes, so nimmt also die Eigenfabrikation neben den anderen Formen des Warenbezugs nur eine sehr untergeordnete Stelle ein.

Infolge ihrer Ungenauigkeit können diese auf Schätzungen beruhenden Angaben nicht als Grundlage für eine eingehende Untersuchung der Eigenproduktion dienen. Auch sind Feststellungen über die Arbeitsweise in der Eigenproduktion, die Formen der Angliederung der Produktionsbetriebe, die Verteilung auf die einzelnen Branchen und sonstige Einzelheiten, deren Kenntnis für eine Analyse dieser Wirtschaftserscheinung unerläßlich ist, für die Gesamtheit der deutschen Warenhäuser nicht möglich. Schon diese Unmöglichkeit einer vollständigen Untersuchung des ganzen Wirtschaftszweiges zwingt zu einer Beschränkung auf einzelne Unternehmungen. Gewiß bedeutet das eine Vernachlässigung namentlich der kleineren Warenhausunternehmungen und ihrer Eigenproduktion, doch wird auch eine auf diese Weise beschränkte Untersuchung, zumal sie noch Unternehmungszusammenschlüsse umfaßt, die nach der Konzernstruktur, dem Kundenkreis und der Art der geführten Waren grundsätzlich von einander verschieden sind, zu allgemein gültigen Ergebnissen über die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion als Form der Warenbeschaffung führen.

Aus diesen Gründen erscheint es gerechtfertigt, die Untersuchung auf fünf große Warenhauskonzerne zu beschränken, um durch die-

[1]) Pinner: Das Warenhaus, sein Verhältnis zu Großhandel und Industrie, in: Probleme des Warenhauses, S. 95/96.
[2]) S. S. 36.
[3]) S. S. 91—100.

sen Verzicht auf die Bearbeitung einer großen Anzahl von Unternehmungen ein tieferes Eindringen in die Materie und genauere Kenntnis der Einzelheiten, die für die Beurteilung der Eigenproduktion wesentlich sind, zu ermöglichen. Die Allgemeingültigkeit der theoretischen Ergebnisse wird durch diese Einschränkung in keiner Weise in Frage gestellt, die Erzielung dieser Ergebnisse aber durch die mit ihr verbundene Möglichkeit eingehender Betrachtung gefördert.

2. Die Eigenproduktion bei einzelnen Konzernen.

Es soll im folgenden eine Darstellung der Eigenproduktion bei den fünf Konzernen Karstadt, Leonhard Tietz, Hermann Tietz, Wertheim und Schocken gegeben werden. Umfang und Art der Eigenproduktion sind bei diesen Konzernen ebenso verschieden wie ihr gesamter Aufbau. Da eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen horizontaler und vertikaler Expansion besteht, erscheint es erforderlich, immer zunächst die gesamte Zusammensetzung der einzelnen Konzerne und namentlich auch ihre horizontale Ausdehnung — wenn auch nur in großen Zügen — festzustellen, da hierdurch gewissermaßen der Rahmen, in den die Eigenproduktion eingespannt wird, gegeben ist. Erst durch die Einordnung in das Gesamtgefüge des Konzerns wird die Bedeutung der Eigenproduktion im Einzelfalle deutlich.

Den größten Umfang hat die Angliederung von Produktionsbetrieben im Karstadt-Konzern angenommen. Die führende Unternehmung dieses Konzerns ist die Rudolph Karstadt A.-G., die im Jahre 1920 durch die Fusion der Kommanditgesellschaft Rudolph Karstadt, Hamburg mit der Kommanditgesellschaft Theodor Althoff, Münster mit dem Sitz in Hamburg gegründet worden ist.

Theodor Althoff bringt in die neue Firma Waren- und Kaufhäuser in Westdeutschland, namentlich im rheinisch-westfälischen Industriegebiet ein, während Karstadt sich vor allem im Norden Deutschlands ausgedehnt hat.

Schon bald nach der Durchführung der Fusion beginnt die horizontale Ausdehnung des Karstadt-Konzerns durch den Erwerb einer Reihe kleinerer Waren- und Kaufhäuser und die Errichtung eigener Filialen in den verschiedensten Teilen des Reichs. Einen bedeutenden Zuwachs von 19 Filialen hat dem Konzern die Übernahme der Waren- und Kaufhaus-Abteilung der Kommanditgesellschaft M. J. Emden Söhne gebracht, die am 1. Januar 1927 erfolgt ist[1]). Von ähnlicher Bedeutung für die horizontale Ausdehnung ist die Angliederung des Lindemann-Konzerns im Jahre 1929 gewesen.

[1]) Ein Teil der Emden'schen Waren- und Kaufhäuser wird von L. Tietz übernommen.

15 Filialen dieses Konzerns werden von Karstadt übernommen, während der Rest auf Grund einer Vereinbarung der Leonhard Tietz AG. zufällt. Der Umsatz der neuerworbenen Filialen wird auf 50[1]) bis 60[2]) Millionen Mark geschätzt, und die besondere Bedeutung dieser Vereinigung liegt darin, daß sie „eine beträchtliche Erweiterung der räumlichen Ausdehnung des Karstadt-Konzerns nach dem Osten und Südosten Deutschlands zur Folge“[3]) hat.

Gegenwärtig besitzt die Karstadt A.-G. 89 Waren- und Kaufhäuser, von denen 31 nach der Vielfältigkeit der zum Verkauf kommenden Waren als Warenhäuser zu betrachten sind. Räumlich ist der Karstadt-Konzern jetzt über ganz Deutschland ausgedehnt.

Das Gründungskapital der neuen Aktiengesellschaft hat 1920 40 Millionen Papiermark betragen. Es ist im Laufe der Inflationszeit auf 650 Millionen Papiermark erhöht und nach der Stabilisierung auf 26 Millionen Goldmark umgestellt worden. Durch mehrere neue Kapitalerhöhungen ist das Aktienkapital dann auf den gegenwärtigen Stand von 80 Millionen Reichsmark gebracht worden.

Der Umsatz hat sich durch die starke horizontale Ausdehnung in den letzten Jahren erheblich vergrößert, wie die folgende Zusammenstellung der Umsatzzahlen zeigt:

Geschäftsjahr	Umsätze in Millionen RM. Detail	Engros	Export	Gesamt
1924/25	146,7	18,6	2,4	167,7
1925/26	164,9	21,6	3,9	190,4
1926/27	178,0	26,8	3,8	208,6
1927/28	231,6	40,6	4,9[7])	277,1
1928/29	254,4	36,5	9,5[8])	300,4
1929/30	328,8[5])	51,0[6])	—	379,8 [4])

Außer dem eigentlichen Warenhausgeschäft gehört zum Interessenbereich der Rudolph Karstadt A.-G. die „Epa„ Einheitspreis A.-G., deren Kapital in Höhe von 6 Millionen RM. sich zu 100 % im Besitz der Karstadt A.-G. befindet, die Expreß A.-G. für internationale Transporte mit dem Sitz in Hamburg und Zweigniederlassungen in Berlin und Köln, an der ebenfalls eine 100 %ige Beteiligung besteht, ferner das „Caféhaus Hohenzollern“ in Magdeburg und die in erster Linie als Erholungsheime für die Angestellten dienenden Hotels Kurhaus und Fürstenhöh in Schierke. Maßgebende Beteiligung hat die Karstadt A.-G. an der französischen Einheitspreis- Gesellschaft „Uniprix“, an einer Schweizer Einheitspreis-Gesellschaft

[1]) Warren: Karstadt und seine Entwicklung, S. 42.
[2]) Hannoverscher Kurier Nr. 138/39 v. 23. 3. 29.
[3]) Warren, a. a. O., S. 42.
[4]) Nach einer Tabelle bei Warren, a. a. O. S. 84, ergänzt für das Geschäftsjahr 1929/30. Einschließlich der Emdengeschäfte.
[5]) Ohne Umsatz der „Epa“ in Höhe von 74,7 Mill. RM.
[6]) Einschließl. Export, darunter direkter Export der Fabriken. 2,7 Mill. RM.
[7]) Einschließl. 1,85 Millionen RM. direkter Export der Fabriken.
[8]) Einschließl. 5,15 Millionen RM. direkter Export der Fabriken.

und neuerdings an einer schwedischen Einheitspreis-Gesellschaft, ferner an der Patria-Versicherungs-AG. für Handel und Industrie in Köln.

Zum Zweck gemeinsamen Einkaufs sind dem Karstadt-Konzern 47 inländische kleinere Waren- und Kaufhäuser sowie 4 große ausländische Warenhäuser, die Brann A.-G. in Zürich, Grands Magazins „Au bon Marché" in Brüssel, Grands Magasins „Du Printemps Service S. A. P. C." in Paris und Grand Bazar Français N. V. in Amsterdam angeschlossen.

An eigenen Produktionsbetrieben hat die Kommanditgesellschaft Rudolph Karstadt bei ihrem Zusammenschluß mit der Firma Theodor Althoff eine im Jahre 1912 in Berlin gegründete Wäschefabrik und eine 1919 in Stettin errichtete Herrenkleiderfabrik besessen. Sogleich nach der Gründung der Rudolph Karstadt A.-G. wird in Übereinstimmung mit der in der Inflationszeit allgemein herrschenden Tendenz zum vertikalen Konzernaufbau die Erweiterung des Konzerns durch Angliederung von Fabrikationsbetrieben in größerem Umfange betrieben.

Der erste Schritt in der Angliederung von Produktionsbetrieben ist der Erwerb der Baumwollspinnerei und Weberei von S. A. Weyl & Sohn und der Buntweberei von Gebr. Braunschweig in Bocholt im Jahre 1920. Beide Unternehmungen werden mit der Rudolph Karstadt A.-G. verschmolzen und als Zweigniederlassungen weitergeführt. Im gleichen Jahre erfolgte die Übernahme der Druckerei und Papierwarenfabrik Walter Klestadt in Essen, die 1924 nach Hamburg verlegt wird.

Im Jahre 1921 wird das Gardinen-Fabrikationsgeschäft Fränkel & Hering in Auerbach übernommen und die Neueinrichtung von Fabrikationswerkstätten für Damen- und Kinder-Konfektion in Berlin vorgenommen. In das gleiche Jahr fällt der Erwerb einer maßgeblichen Beteiligung an der Pelzwarenfabrik Heymann & Felsenburg A.-G. in Berlin und der Seifen- und Parfümeriefabrik Victri A.-G. in Altona.

1922 erfolgte die Gründung einer Knabenkleiderfabrik in Berlin und der Erwerb einer Blech- und Lackierwarenfabrik in Döbeln. Ferner übernimmt die Karstadt A.-G. im gleichen Jahr das gesamte Kapital der Schuhfabrik Rheinland A.-G. in Barmen und die überwiegende Majorität bei der Leipziger Koffer- und Lederwarenfabrik Bache-Eichwald A.-G.

Während nach dem Abschluß der Inflation bei den meisten Warenhäusern, wie weiter oben erwähnt[1]), ein Umschwung in der Richtung der Expansion, eine Abkehr von der vertikalen Ausdehnung zugunsten des horizontalen Ausbaus der Konzerne eintritt, führt die Rudolph Karstadt A.-G. auch nach dem Einsetzen der Stabilisierung den Ausbau der Eigenproduktion in großem Umfang weiter fort. Bedenken, die gegen die Ausdehnungspolitik geäußert werden, glaubt

[1]) S. oben S. 25/26.

die Karstadt-Verwaltung dadurch zurückweisen zu können, daß sie erklärt, daß die Angliederung von Fabrikationsbetrieben stets planmäßig erfolgt sei und einer Verbilligung der Waren diene[1]).

Das erste Jahr nach der Stabilisierung, das Jahr 1924, bringt eine Beteiligung an der Stückbleicherei und Appretur-Anstalt Gebrüder Schreckenbach in Sohlingen bei Uslar.

Im Jahre 1925 erfolgt der Erwerb einer Blaudruckfabrik und Leinenfärberei in Kassel-Bettenhausen und einer Fabrik für die Herstellung von Band, Litzen und Spitzen in Barmen. Im gleichen Jahr werden Polsterwerkstätten und ein Betrieb zur Matratzenfabrikation in Hamburg eingerichtet.

1926 wird eine Fabrik für Berufskleidung in Brandenburg a. d. Havel gegründet, das Aktienkapital der Stickereiwerke Wollmatingen A.-G. in Wollmatingen bei Konstanz übernommen und die Herrenwäschefabrik Wolff & Glaserfeld in Berlin gepachtet.

Im folgenden Jahr, 1927, greift neben dem Erwerb der Mützenfabrik Hermann Mäding G. m. b. H. in Berlin die Eigenproduktion zum ersten Mal durch die Übernahme der Dreiring Konservenfabrik G. m. b. in Braunschweig auf die Lebensmittelbranche über, eine Entwicklung, die im folgenden Jahr durch die Pachtung der Großschlachterei, Wurst- und Fleischkonservenfabrik Otto Struck in Gliesmarode bei Braunschweig und den Erwerb der Schokoladenfabrik Karnatzky in Wernigerode, die jetzt unter der Firma Schokoladenwerke „Burgmühle", Filiale der Rudolph Karstadt A.-G. betrieben wird, ihre Fortsetzung findet. Im gleichen Jahr werden Werkstätten für feine Herrenkonfektion in Berlin errichtet.

Durch die Aufnahme der Fabrikation von Lederwaren in Offenbach und von Strümpfen in Chemnitz im Jahre 1929 wird die vertikale Ausdehnung vorläufig abgeschlossen[2]).

Neben diesen Fabrikationsunternehmungen, die fest in die Konzernorganisation eingefügt worden sind, haben in der Inflationszeit noch eine Reihe von Beteiligungen geringeren Umfanges bestanden, die zum großen Teil wieder aufgegeben worden sind. So ist, wie schon erwähnt, die 60 %ige Beteiligung an der Vogtländischen Kongreß- und Madrasweberei und die 25 %ige Beteiligung an der Frankfurter Strohhutfabrik, die von Asbeck[3]) irrtümlich noch als dem Karstadt-Konzern angehörig aufgezählt werden, in den letzten Jahren wieder abgestoßen worden.

Die Eigenproduktion des Karstadt-Konzerns umfaßt augenblicklich folgende Produktionsbetriebe:

1. Filialen unter eigenem Namen:
   Gardinenfabrik in Auerbach,
   Besatzfabrik in Barmen,

[1]) Geschäftsbericht f. d. Jahr 1924/25.
[2]) Vgl. die Darstellung der Entwicklung der Eigenproduktion des Karstadt-Konzerns bei Warren, a. a. O. S. 68—70.
[3]) Asbeck, a. a. O. S. 606.

Fabrik für Knabenkonfektion in Berlin,
Fabrik für Herrenkonfektion in Berlin,
Wäsche- und Schürzenfabrik in Berlin,
Fabrik für Damenkonfektion, Weißwaren und Pelzbesätze in Berlin,
Baumwollspinnerei und Weberei in Bocholt,
Druckerei, Färberei, Ausrüstungs-Anstalt in Kassel-Bettenhausen,
Fabrik für Berufskleidung in Brandenburg,
Lackierwarenfabrik in Döbeln,
Herrenkleiderfabrik in Stettin,
Lederwarenfabrik in Offenbach,
Strumpffabrik in Chemnitz,
Polstereiwerkstätten und Matratzenfabrikation in Hamburg.

2. Filialen unter fremdem Namen:

Fleischwarenfabrik Otto Struck in Gliesmarode,
Schokoladenwerke „Burgmühle" in Wernigerode.

3. Beteiligungen:

„Dreiring" Konservenfabrik G. m. b. H. in Braunschweig, (Beteiligung 100 %),
Hermann Mäding G. m. b. H., Mützenfabrik in Berlin, (Beteiligung 100 %),
Walter Klestadt, Papierwarenfabrik, Hamburg, (Beteiligung 100 %),
Stickereiwerke Wollmatingen G. m. b. H. in Wollmatingen, (Beteiligung 100 %),
Schuhfabrik Rheinland A.-G. in Barmen, (Beteiligung 100 %),
William Herz und M. J. Meyer A.-G. in Berlin, Herstellung von Damen- und Kinder-Konfektion, (Beteiligung 100 %),
Victri A.-G., Seife- und Parfümeriefabrik in Altona, (Beteiligung 71 %),
Heymann & Felsenburg A.-G. in Berlin, Pelzwaren-Herstellung, (Beteiligung 80 %),
Bache-Eichwald Werke A.-G. in Leipzig, Kofferfabrikation, (Beteiligung 99 %),
Gebrüder Schreckenbach, Kommandit-Gesellschaft in Sohlingen, Bleicherei und Appretur, (Kommanditistische Beteiligung 50 %).

4. Vertragliche Angliederung:

Wolff & Glaserfeld A.-G. in Berlin, Herrenhemden u. Kragen. Eine geringe kommanditistische Beteiligung von 16⅔ % besteht ferner an der Kristallglashütte Franz Witwer in Altheide, doch ist dieser

Betrieb wegen der geringen Höhe der Beteiligung nicht als zur Eigenproduktion gehörig zu betrachten[1]).

In diesen 27 Produktionsbetrieben werden Ende 1929 insgesamt 483 kaufmännische und 4002 gewerbliche Angestellte[2]) beschäftigt. Bei einer Gesamtpersonenzahl von 29 206 bedeutet das einen Anteil der in der Produktion beschäftigten Personen von 15,4 %.

Aus der Entwicklung des Verhältnisses der beim Konzern überhaupt beschäftigten kaufmännischen Angestellten zu den gewerblichen Angestellten glaubt man vielfach Schlüsse auf die Entwicklung der Eigenproduktion ziehen und insbesondere einen Rückgang der Eigenproduktion feststellen zu können[3]). Dem ist entgegenzuhalten, daß in den einzelnen Warenhausbetrieben das Verhältnis der Zahl der kaufmännischen zu der der gewerblichen Angestellten ganz verschieden ist. Während durchschnittlich etwa 20—25 % des Personals der Warenhäuser zu den gewerblichen Angestellten gehören, ist der Anteil dieser Angestelltenkategorie bei großen Häusern mit ihrem komplizierten technischen Apparat wesentlich größer. Zum anderen hat ja auch gerade in den Jahren nach der Inflation die Durchführung der Rationalisierung den Bedarf an Arbeitskräften in den Fabriken auch bei gleichbleibendem Produktionsumfang oft stark verringert. Aus diesen Gründen sind Schlüsse vom zahlenmäßigen Verhältnis der kaufmännischen zu den gewerblichen Angestellten auf die Entwicklung des Umfanges der Eigenproduktion durchaus irreführend.

Ebensowenig ist auch eine nur annähernd genaue Erkenntnis der Entwicklung der Eigenproduktion durch einen Vergleich der zusammengefaßten Umsatzzahlen für den Absatz der Einkaufszentralen und Fabrikbetriebe an fremde Detaillisten möglich, wie sie am gleichen Ort versucht wird. Die Änderung im Umfang des Engrosgeschäfts der Einkaufszentralen kann so groß sein, daß durch sie eine anders gerichtete Entwicklung der Eigenproduktion überkompensiert wird.

Über die Höhe der Eigenproduktion, den Anteil der in eigenen Betrieben hergestellten Waren am gesamten Warenhausumsatz bei Karstadt finden sich weit voneinander abweichende Angaben vor. Die Verwaltung der Rudolph Karstadt A.-G. gibt für das Jahr 1925 den Anteil der selbsthergestellten Waren am gesamten Detailumsatz des Konzerns mit 15 % an[4]). Asbeck[5]) bezweifelt diese Zahl und ist der Ansicht, daß es versäumt worden sei, auf die Umsatzzahlen der Fabriken den Kleinhandelsaufschlag, der etwa 45—50 % im Durchschnitt beträgt, aufzuschlagen. Die Handelspresse schätzt nach seinen Angaben die Quote der von eigenen Fabriken gelieferten Waren

[1]) Auch Warren zählt diesen Betrieb bei der Aufzählung der Produktionsbetriebe nicht mit; Warren, a. a. O. S. 68/69.
[2]) Warren, a. a. O. S. 85.
[3]) Magazin der Wirtschaft, Jahrg. 1927, Nr. 25. Der Deutsche Volkswirt, Jahrg. 1926/27, Nr. 18.
[4]) Wirtschaftsdienst Nr. 30 vom 30. Juli 1926.
[5]) Asbeck, a. a. O. S. 606.

für 1924 auf 46,2 %, 1926 auf 30 % und 1927 auf etwa 20—25 % der im Einzelhandel umgesetzten Waren[1]).

Der wirkliche Anteil der Eigenproduktion ergibt sich für die beiden letzten Jahre aus folgenden Berechnungen: Im Geschäftsjahr 1928/29 hat der Absatz der Produktionsbetriebe an den eigenen Konzern 26 Mill. RM. betragen, auf einen Detailumsatz von 254,4 Mill. RM. bezogen ergibt das bei Einrechnung eines Einzelhandelsaufschlages von 50 % einen Anteil der in eigenen Fabriken hergestellten Waren am gesamten Detailumsatz von 15,33 %. Für das Jahr 1929/30 ergibt die gleiche Rechnung bei einem Umsatz der Waren- und Kaufhäuser von 328,8 Mill. RM. und Lieferungen der eigenen Fabriken in Höhe von 36,2 Mill. RM. einen Anteil der Eigenproduktion von 16,5 %.

Die Entwicklung der Umsätze der Produktionsbetriebe und ihr Verhältnis zum Gesamtumsatz des Konzerns seit der Inflation zeigt die nachstehende Tabelle.

Jahr	Gesamtumsatz des Konzerns	Umsatz der Prod.-Betriebe	in %
1924/25	167,7	21,6	12,9
1925/26	190,4	24,0	12,6
1926/27	208,6	26,0	12,4
1927/28	277,1	39,7	14,3
1928/29	300,4[2])	46,1	15,3
1929/30	454,5[3])	58,9	12,1

Es zeigt sich, daß die Umsätze der Fabrikationsbetriebe zeitweise in etwas stärkerem Ausmaß als die des Gesamtkonzerns gestiegen sind, daß in neuester Zeit aber die starke Ausdehnung des Einheitspreisgeschäftes den Gesamtumsatz so gesteigert hat, daß der prozentuale Anteil der Fabriken im Vergleich zu den vergangenen Jahren wieder sinkt. Im ganzen gesehen hat die Entwicklung der Eigenproduktion mit der horizontalen Ausdehnung des Konzerns seit der Stabilisierung etwa Schritt gehalten.

In weit geringerem Umfange als bei Karstadt ist die Eigenproduktion bei dem Leonhard Tietz-Konzern ausgebildet worden. Die führende Unternehmung des Konzerns ist die Leonhard Tietz A.-G., die im Jahre 1905 durch den Zusammenschluß mehrerer Kommanditgesellschaften, die ebenfalls unter der Firma Leonhard Tietz außer in Stralsund, dem Geburtsort des Unternehmens, in mehreren Städten des Rheinlandes das Warenhausgeschäft betrieben haben, mit einem Aktienkapital von 17,5 Mill. RM.[2]) gegründet worden ist.

[1]) Asbeck hat diese Zahlen offenbar einem Aufsatz im „Magazin der Wirtschaft" (Jahrg. 1927 Nr. 25) entnommen, in dem die „Quote der von eigenen Fabriken gelieferten Produkte" auf 46,2% im Jahre 1924 und 35,4% im Jahre 1926 angegeben wird. Diese Zahlen müssen aber schon deshalb falsch sein, weil bei ihrer Errechnung nicht der Absatz der Fabriken, sondern die zusammengefaßten Absatzzahlen für Fabriken und Einkaufszentralen zugrundegelegt sind.

[2]) Ohne die Umsätze der Epa.

[3]) Einschließlich der Epa, deren Umsatzzahlen zum ersten Mal mitgeteilt werden.

[4]) Handb. d. deutschen Aktiengesellsch., Jahrg. 1928 S. 3920.

Die nach Beendigung des Krieges einsetzende starke horizontale Ausdehnung ist teils durch Gründung neuer Waren- und Kaufhäuser, teils durch den Anschluß bestehender Geschäfte herbeigeführt worden. Hervorzuheben ist hier vor allem die auf einer Vereinbarung mit der Rudolph Karstadt A.-G. beruhende Übernahme eines Teils des Emden-Konzerns im Jahre 1927 und der gleichfalls mit Karstadt vereinbarte Anschluß von Lindemann-Häusern im Jahre 1929. Räumlich ist die Ausdehnung der Leonhard Tietz A.-G. im großen und ganzen auf den Westen und Südwesten Deutschlands beschränkt geblieben. Zu Anfang des Jahres 1930 haben dem Konzern 34 Waren- und Kaufhäuser angehört. Das Aktienkapital der Leonhard Tietz AG. beträgt zur Zeit 37,2 Millionen RM.[1]).

Eine Tochtergesellschaft der Leonhard Tietz A.-G. ist die „Ehape" Einheitspreis A.-G., deren Kapital in Höhe von 3 Mill. RM. vollständig im Besitz des Konzerns ist. Die Ehape betreibt zur Zeit 60 Einheitspreisgeschäfte, die ebenfalls vorwiegend in Westdeutschland liegen. Zum Interessenbereich des Konzerns gehört weiterhin die „Patria" Versicherungs-A.-G., an der eine maßgebliche Beteiligung besteht. Die Zahl der im Leonhard Tietz-Konzern beschäftigten Personen wird für Ende 1929 auf 13 700 angegeben, von denen 10 300 kaufmännische und 3 400 gewerbliche Angestellte sind[2]).

Die horizontale Ausdehnung spiegelt sich in der Steigerung des Detailumsatzes wider; dieser hat betragen

1926: 100,7 Millionen RM.
1927: 128,0 Millionen RM.
1928: 157,5 Millionen RM.[3]).

Eine Verstärkung der Einkaufsmacht des Konzerns bedeutet der Anschluß der Emil Köster A.-G., der Einkaufsgesellschaft der „Debewa" sowie einer Reihe kleinerer Waren- und Kaufhäuser des Rheinlandes zum Zwecke des gemeinsamen Einkaufs.

Ein Eindringen in die Produktion hat bei Leonhard Tietz schon sehr früh stattgefunden. Wie bereits erwähnt[4]), ist schon 1881 noch vor der Gründung der ersten Verkaufsfiliale eine Strumpfwarenfabrik an das damalige Woll- und Weißwarengeschäft angegliedert worden. Kurz vor dem Ausbruch des Weltkrieges ist ferner eine Fabrik für Wäsche und Konfektion in Berlin errichtet und die Eifeler Strumpfwarenfabrik in Bitburg i. d. Eifel übernommen worden[5]).

In der Nachkriegszeit erfolgt dann im Einklang mit der allgemeinen Entwicklung eine starke Vergrößerung der Eigenproduktion, da es zur damaligen Zeit scheint, „als ob der Handel das denkbar

[1]) Geschäftsbericht der Leonh. Tietz A.-G.

[2]) Zeitschr. f. Waren- u. Kaufhäuser, 1929, Nr. 52, S. 15.

[3]) Geschäftsberichte der Leonhard Tietz A.-G.

[4]) S. S. 18.

[5]) Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen, S. 461—462.

Unrentabelste“[1]) sei. Die Wäsche- und Konfektionsfabrik ist in den Inflationsjahren erweitert und ausgebaut worden und die Konfektionierung von Herrenwäsche neu aufgenommen worden. Ein in Chemnitz bestehender Betrieb für die Herstellung von Strümpfen wird bedeutend vergrößert. Eine Gardinennäherei, die später auch die Wäscheherstellung übernimmt, wird in den Inflationsjahren in Plauen i. Vgtl. gegründet.

Schon gegen das Ende der Inflationszeit wird diese vertikale Ausdehnung bei Leonhard Tietz wieder stark eingeschränkt. Es wird durchweg auf den weiteren Erwerb von Fabriken verzichtet, obwohl sich gerade zu jener Zeit vielfach sehr günstige Kaufgelegenheiten bieten. Nach der Stabilisierung ist eine Erweiterung der Eigenproduktion noch durch den Erwerb der Mechanischen Weberei Siebenbrunnen A.-G. in Siebenbrunn bei Augsburg Anfang 1925[2]) und die Beteiligung an der Schokoladenfabrik „Burgmühle“ in Wernigerode im Jahre 1928 erfolgt. Seither ist eine Angliederung neuer Fabriken nicht mehr vorgenommen worden.

Dem Leonhard Tietz-Konzern sind zur Zeit folgende Produktionsbetriebe angeschlossen:

1. Filialen:
   - Damenwäschefabrik in Berlin,
   - Herrenwäsche- und Kragenfabrik in Berlin,
   - Schürzenfabrik in Berlin,
   - Lederwarenfabrik in Offenbach,
   - Strumpffabrik in Chemnitz.
2. Beteiligungen:
   - Hertel & Meyer G. m. b. H., Gardinennäherei, Automatenstickerei und Wäschefabrik in Plauen (Beteiligung 100 %)
   - Mechanische Weberei Siebenbrunn A.-G. in Siebenbrunn bei Augsburg (Beteiligung 100 %),
   - Eifeler Strumpffabrik G. m. b. H. in Bitburg i. d. Eifel (Beteiligung 100 %),
   - Schokoladenfabrik „Burgmühle“ in Wernigerode (Beteiligung 50 %).

Von den im Jahre 1928 im Detailgeschäft umgesetzten Waren im Werte von 157,5 Millionen RM. stammen für 8 Mill. RM. oder 5,1% aus eigenen Produktionsbetrieben. Der Absatz der Produktionsbetriebe an den eigenen Konzern beträgt hiernach unter Zugrundelegung der Fabrikverkaufspreise etwa 5,4 Millionen RM. Geht man weiterhin davon aus, daß etwa die Hälfte der gesamten Produktion an den eigenen Konzern, die Hälfte an Fremde abgesetzt wird, so kann man den Gesamtumsatz der Fabrikationsbetriebe im Jahre 1928 mit etwa 10—11 Millionen RM. annehmen.

Während die beiden bisher besprochenen Warenhausunternehmen Karstadt und Leonhard Tietz dadurch, daß sie in der Rechtsform der Aktiengesellschaft betrieben werden, zu größerer Publizität verpflichtet sind, sind die Veröffentlichungen über den gesamten Konzernaufbau und namentlich auch über die Eigenproduktion bei den Konzernen, denen diese Pflicht nicht obliegt, nur sehr spärlich. Auch in den Berichten, die sich mit der Entwicklung des eigentlichen Warenhausgeschäfts eingehend beschäftigen, wird über die Eigenproduktion regelmäßig nur sehr kurz und mit einigen allgemeinen Bemerkungen berichtet, was seinen Grund auch in der ablehnenden Haltung gegenüber der Angliederung der Produktion überhaupt haben mag. Es ist versucht worden, durch persönliche Informationen diese Lücken im vorhandenen Material auszufüllen, doch ist dieser Versuch nur teilweise gelungen, und es muß deshalb damit gerechnet werden, daß die Darstellung der Eigenproduktion bei diesen Konzernen nicht immer Anspruch auf unbedingte Vollständigkeit erheben kann, und daß namentlich in einzelnen Fällen Angliederungen von Produktionsbetrieben, bei denen man sich der loseren Form der Beteiligung bedient hat, unberücksichtigt geblieben sind.

Die Firma Hermann Tietz[1]) besitzt heute 17 Warenhäuser, davon 9 in Berlin, größere Häuser ferner u. a. in Hamburg, München, Stuttgart und Chemnitz. Das Warenhaus Hermann Tietz hat sich auch in der Nachkriegszeit vor allem horizontal ausgedehnt, eine Entwicklung, die, wie es in einer Monografie dieses Konzerns heißt, durch den „Verzicht auf die kostspieligen und riskanten Experimente der vertikalen Konzentration“[2]) ermöglicht und in ihrem Ausmaß gesteigert worden ist. Die bedeutendsten Angliederungen anderer Warenhäuser sind der Erwerb des Kaufhauses des Westens (KDW) und der Jandorfschen Warenhäuser in Berlin gewesen.

Eine Verstärkung der Einkaufsmacht des Konzerns wird außer durch die Ausdehnung des Kreises eigener Warenhäuser durch die Bildung einer Einkaufsgemeinschaft herbeigeführt, die u. a. mit dem Kaufhaus Römischer Kaiser in Erfurt, H. & C. Tietz in Chemnitz, Schweinfurt und Bamberg, W. Krimmer Nachf. in Guben und dem gesamten Konitzer-Konzern besteht. In neuester Zeit ist der Einkaufsorganisation des Hermann Tietz-Konzerns auch eine Einheitspreisgesellschaft, die durch die Römische Kaiser G. m. b. H. im Herbst 1929 gegründete „Ege“ G. m. b. H. angeschlossen worden[3]).

Der Umsatz der Firma Hermann Tietz wird für das Jahr 1928 auf rund 300 Millionen RM.[4]) angegeben. Der Hauptanteil an diesem Umsatz dürfte auf die Berliner Warenhäuser des Konzerns entfallen.

Einer vertikalen Ausdehnung des Konzerns durch die Angliederung von Produktionsstätten steht die Firma Hermann Tietz grundsätzlich ablehnend gegenüber, und es wird erklärt, daß sie sich

[1]) Wandlungen in den wirtschaftl. Organisationsformen, S. 461.
[2]) Frankf. Ztg. v. 24. 2. 25, Nr. 145.

[1]) Über den Aufbau des Herm. Tietz-Konzerns vgl.: Wittner, Der größte Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz: Hermann Tietz.
[2]) Rile: Die Stellung der Firma Hermann Tietz in Handel und Industrie, in: Bd. 31 d. Industrie Bibliothek: „Warenhäuser“, S. 88.
[3]) Hann. Kurier v. 23. 3. 29, Nr. 138—139.
[4]) Hambg. Nachrichten v. 1. Nov. 29, Nr. 512.

„fast vollkommen davon freigehalten" und „in der Begrenzung auf das Gebiet des Handels ihre Stärke gesehen habe"[1]). Trotz dieser prinzipiellen Einstellung gegen die Eigenproduktion besitzt Hermann Tietz jedoch eine Reihe von Produktionsbetrieben, die vor allem die Herstellung von Konfektion, Wäsche und Putz betreiben. Es sind dies:

1. Filialen:
   Herren-Wäsche- und Kragenfabrik in Berlin,
   Blusen- und Schürzenfabrik in Berlin,
   Damenwäschefabrik in Berlin.
2. Beteiligungen:
   Mechanische Feinweberei A.-G. in Adlershof bei Berlin,
   Damenhutfabrik Paschka & Ornstein G. m. b. H. in Berlin,
   Textilfabrikation G. m. b. H. in Berlin, Herstellung von Konfektion,
   Gubener Haar- und Velourhutfabrik A.-G. in Guben.

Der zahlenmäßige Umfang der Eigenproduktion ebenso wie ihr Anteil am Gesamtumsatz hat sich nicht ermitteln lassen.

Jm Gegensatz zu den bisher beschriebenen Konzernen, die sich räumlich alle über einen mehr oder weniger großen Teil des Deutschen Reiches ausdehnen, ist die A. Wertheim G. m. b. H. fast gänzlich auf die Reichshauptstadt beschränkt. Der größte Teil des im Jahre 1928 auf etwa 110 Millionen RM.[2]) geschätzten Umsatzes entfällt allein auf das Warenhaus am Leipziger Platz in Berlin.

Weiterhin unterscheidet sich Wertheim von der Mehrzahl der anderen Warenhäuser dadurch, daß er von jeher Wert darauf gelegt hat, Qualitätswaren zu führen und zu seinen Kunden auch die Kreise des Publikums zu zählen, die sonst ihren Bedarf nicht in Warenhäusern zu decken pflegen.

Während sich Wertheim vor dem Kriege schnell entwickelt hat und lange Zeit das bedeutendste deutsche Warenhaus gewesen ist, ist in der Nachkriegszeit ein Stillstand in dieser Entwicklung eingetreten, der dazu geführt hat, daß dieser Warenhauskonzern in der horizontalen Ausdehnung und was seinen Umsatz anbetrifft, weit hinter anderen zurückgeblieben ist.

Die ersten Anfänge der Eigenproduktion finden sich bei Wertheim, wie weiter oben gesagt worden ist, schon sehr früh. In Berlin bestehen schon im Anfang des Jahrhunderts „umfangreiche Werkstätten für sämtliche Arten von Konfektion, sowie für Putzartikel"[3]), die als „Abteilungen innerhalb des Warenhauses selbst gelten", wie auch Bäckerei, Konditorei, Kaffeerösterei, Kellerei, Wurstfabrikation. Diese Betriebe sind aber zum größten Teil, etwa mit Ausnahme einiger Konfektionswerkstätten, kleinere Handwerksbetriebe, wie sie jedes Warenhaus besitzt und wie sie als Eigenfabrikation nicht bezeichnet werden können.

[1]) Rile, a. a. O. S. 89.
[2]) Hann. Kurier vom 23. 3. 29, Nr. 138/39.
[3]) Kant, a. a. O. S. 95.

Im Gesellschaftsvertrag der „Warenhaus Wertheim G. m. b. H." vom 9. 2. 1909 ist als Gegenstand des Unternehmens „die Herstellung und der Vertrieb von Waren aller Art, welche sich für den Warenhausbetrieb eignen"[1]) angegeben. Die eigentliche Warenherstellung tritt jedoch gegenüber dem Warenhaus zurück und beschränkt sich auf einige Konfektionsartikel in Berlin, zu deren Herstellung im Jahre 1909 die "Wertheim G. m. b. H." mit einem Stammkapital von 50 000,— RM. gegründet ist, die aber auch als Reparaturwerkstätte dient neben der „werkmäßigen Herstellung von Waren"[2]). Als Tochtergesellschaften der „A. Wertheim G. m. b. H." sind späterhin im Jahre 1912 mit einem Stammkapital von 20 000 RM. die „Berliner Konfitüren- und Keksfabrik G. m. b. H.", 1917 mit gleich hohem Kapital die „Berliner Möbelfabrik G. m. b. H." gegründet worden. Während des Krieges ist auch die Herstellung von Fleisch- und Wurstwaren in einer eigenen Fabrik erfolgt, außerdem soll auch eine Konservenfabrik dem Konzern angehört haben. Seit 1921 besteht die „Chemische Fabrik Berlin" G. m. b. H., welche Schuhcreme und Parfümerien, Zahnpasta, Putzmittel und Ähnliches herstellt[3]).

In der Inflationszeit tritt, wie bei allen anderen Warenhäusern so auch bei Wertheim die Produktion und der Großhandel stark in den Vordergrund. Diese Entwicklung geht so weit, daß der Schwerpunkt des Konzerns durchaus nicht mehr beim Warenhausgeschäft liegt, das vielmehr lediglich als Geldquelle dient, aus der die vertikale Expansion finanziert werden kann. Heute hat sich diese Entwicklungsrichtung aber wieder so geändert, daß der Warenhausbetrieb an erster Stelle steht und Großhandels-, Export- und Fabrikationsunternehmungen dahinter zurücktreten.

Der jetzige Umfang der Eigenproduktion ist nicht genau zu ermitteln gewesen, da die Firma Wertheim offensichtlich Wert darauf legt, diese Dinge geheim zu halten. Jedenfalls finden sich in Veröffentlichungen der Einkaufshäuser und Fabrikationsbetriebe von Warenhäusern, wie sie in der Literatur vereinzelt vorliegen[4]), keinerlei Angaben über die Fabrikationsbetriebe des Warenhauses Wertheim, und auch ein Versuch des Verfassers, sich persönlich hierüber zu informieren, ist daran gescheitert, daß die Firma Wertheim den Umfang ihrer Eigenproduktion als Geschäftsgeheimnis betrachtet und als solches geheimhalten zu müssen glaubt.

Soweit es sich hat feststellen lassen, gehören dem Warenhausunternehmen Wertheim heute folgende Produktionsbetriebe an, deren Kapital sich in allen Fällen vollständig im Besitz der A. Wertheim G. m. b. H. befindet:

Wertheim G. m. b. H. in Berlin, Herstellung von Konfektionsartikeln,
Berliner Möbelfabrik G. m. b. H. in Berlin,

[1]) Kant, a. a. O. S. 99.
[2]) Kant, a. a. O. S. 101.
[3]) Kant, a. a. O. S. 104.
[4]) So z. B. in der Schrift: „Die Einkaufsverbände, Waren- und Kaufhauskonzerne und Filialbetriebe im Textileinzelhandel".

Chemische Fabrik Berlin G. m. b. H. in Berlin,
Berliner Konfitüren- und Keksfabrik G. m. b. H. in Berlin.

Von etwas geringerem Umfange als Wertheim ist der Schocken-Konzern, an dessen Spitze die Schocken Kommanditgesellschaft auf Aktien in Zwickau steht. Die Häuser des Schocken-Konzerns „weichen von dem allgemeinen Typus des deutschen Warenhauses ebenso weit ab, wie von dem normalen Einzelhandelsgeschäft“[1]). Die Abweichung besteht vor allem darin, daß sie zum größten Teil reine Kaufhäuser sind, die sich auf den Verkauf von Textilwaren beschränken. Erst durch die Errichtung eines Warenhauses in Stuttgart im Jahre 1929 ist Schocken in das eigentliche Warenhausgeschäft eingedrungen. Zur Zeit gehören dem Konzern 15 eigene Waren- und Kaufhäuser an, 3 weitere sind im Bau.

Räumlich hat sich der Schocken-Konzern von Sachsen aus in neuester Zeit durch die Eröffnung von Filialen in Nürnberg und Stuttgart auch nach Süddeutschland ausgedehnt.

Die Bedeutung der starken Einkaufsmacht ist von Schocken schon früh erkannt worden. Bereits 1906 ist eine Einkaufsvereinigung mit befreundeten Waren- und Kaufhäusern zustande gekommen, der im Jahre 1914 schon etwa 30 fremde Geschäfte angehört haben, und deren Einkaufshaus die Firma J. Schocken Söhne gewesen ist. Diese Entwicklung ist nach dem Kriege fortgeführt worden und die Zahl der Anschlußkunden hat in den letzten Jahren eine wesentliche Vergrößerung erfahren.

Der Einkauf für den Konzern erfolgt heute durch die Zentrale in Zwickau, der auch die Fabrikationsbetriebe unterstehen. „Eine Eigenfabrikation hat der Schocken-Konzern niemals in der Tendenz erstrebt, sich als vertikaler Konzern auszugestalten“[2]). Die Angliederung von Produktionsbetrieben ist nur dort und nur in dem Umfange geschehen, als man durch den Fremdbezug den besonderen Wünschen der Kundschaft nicht gerecht werden zu können geglaubt hat. Demgemäß ist die Zahl der eigenen Fabriken gering. Strümpfe, Wäsche und kosmetische Artikel werden in drei Fabriken produziert, die als Filialen der Schocken Kommanditgesellschaft betrieben werden. Es sind dies:

Schocken Kommanditgesellschaft a. A., Abt. Strumpffabrik in Chemnitz,
Schocken Kommanditgesellschaft a. A., Abt. Textilwerkstätten in Zwickau,
Schocken Kommanditgesellschaft a. A., Abt. Laboratorium „Altes Stift“ in Zwickau.

Im letzten Jahr soll zum Zwecke der Versorgung des Stuttgarter Warenhauses außerdem eine Beteiligung an der Fleischwarenfabrik Wild A.-G. in Stuttgart erfolgt sein.

[1]) Salman Schocken: Rede anläßl. der Eröffnung d. Kaufhauses Schocken in Nürnberg, abgedr. in „Die Zentrale“, Mitteilungen der Schocken Kom.-Ges. a. Akt., 1929, Nr. 8 S. 9.

[2]) „Die Zentrale“ Mitteilungen der Schocken Komm.-Ges. a. Akt., 1929, Nr. 8 S. 3.

II. Kapitel:

Verteilung der Eigenproduktion nach Branchen und Qualitäten.

1. Verteilung auf die einzelnen Branchen.

Wie schon aus der Aufzählung der Produktionsstätten der einzelnen Konzerne ersichtlich geworden ist, ist die Eigenproduktion nicht auf alle Branchen, die im Warenhaus geführt werden, gleichmäßig verteilt, sondern sie beschränkt sich auf verhältnismäßig wenige Branchen. Ein großes Warenhaus führt etwa 60 verschiedene Abteilungen, Eigenproduktion läßt sich aber überhaupt nur in 8 verschiedenen Branchen feststellen und auch hier schwankt die Häufigkeit des Auftretens eigener Produktionsstätten stark je nach der Branche, und ebenso ist der Anteil, den die selbst hergestellten Waren am Detailumsatz haben, in diesen Branchen sehr verschieden.

Am häufigsten finden sich eigene Produktionsbetriebe in der Textilbranche. Bei Karstadt gehören dieser Branche 15 Fabriken an[1]). Da dem Karstadt-Konzern insgesamt 27 Produktionsbetriebe angegliedert sind, so ergibt sich, daß über die Hälfte dieser Betriebe allein auf die Textilbranche entfallen. Noch mehr ist dieses Verhältnis zugunsten der Textilbranche bei einigen anderen untersuchten Konzernen verschoben. Bei der Leonhard Tietz A.-G. verfertigen alle Fabriken mit der Ausnahme der Lederwarenfabrik und der Schokoladenfabrik Textilwaren[2]). Von den 7 der Firma Hermann Tietz in Berlin gehörigen Fabriken gehören 5 der Textilbranche an[3]).

Von den 3 Fabriken der Schocken Kommanditgesellschaft betreiben zwei die Webwarenherstellung[4]).

Bei der A. Wertheim G. m. b. H. schließlich ist nur einer von den 4 Fabrikationsbetrieben mit der Herstellung von Textilien beschäftigt, während die anderen 3 Artikel aus anderen Branchen herstellen. Über den Umsatz der einzelnen Fabriken sind Angaben nicht zu erhalten gewesen, doch ist anzunehmen, daß die Wertheim G. m. b. H., die ja auch nach ihrem Gründungskapital — 50 000 M.

[1]) S. oben S. 33/34.
[2]) S. oben S. 38.
[3]) S. oben S. 40.
[4]) S. oben S. 42.

gegenüber 20 000 M. bei der Berliner Konfitüren und Keksfabrik G. m. b. H. und der Berliner Möbelfabrik G. m. b. H. — von Anfang an größer angelegt ist, auch umsatzmäßig die anderen Betriebe übertrifft, sodaß auch bei diesem Konzern die Textilfabrikation an erster Stelle steht.

Außer durch die Zahl der Textilwaren herstellenden Fabrikbetriebe und ihr Verhältnis zur Gesamtzahl der dem Konzern angehörigen Produktionsbetriebe wird die Bedeutung der Eigenproduktion in der Textilbranche durch den Anteil gekennzeichnet, den, nach dem Umsatz der Fabriken berechnet, die Eigenproduktion in Textilien an der gesamten Eigenproduktion des Konzerns hat. Beim Karstadt-Konzern wird dieser Anteil mit 70,7 % der gesamten Eigenproduktion[1]), bei einer anderen Gesellschaft mit etwa 95 %[2]) angegeben.

Die große Anzahl von Fabriken, die Textilien verarbeiten und der große Anteil, den die Textilfabrikation an der gesamten Eigenproduktion hat, erklärt sich einmal daraus, daß auf diese Branche ein sehr großer Teil des Warenhausumsatzes entfällt. Bei größeren Warenhäusern wird etwa die Hälfte des Gesamtumsatzes auf Textilien gerechnet[3]), bei kleineren und namentlich bei den Kaufhäusern vielfach noch mehr[4]). Auf die anderen Ursachen der starken Ausdehnung der Eigenproduktion gerade in dieser Branche wird weiter unten bei der kritischen Betrachtung der Eigenherstellung ausführlich eingegangen werden.

Welche Bedeutung in der Textilbranche die Eigenproduktion neben den anderen Arten der Warenbeschaffung hat, ergibt sich aus dem Anteil der selbst hergestellten Waren am Detailabsatz der Branche. Dieser Anteil beträgt im Jahre 1928/29 beim Karstadt-Konzern, dessen Eigenproduktion insgesamt 15,3 % des Umsatzes umfaßt, bei Textilien allein 33,5 %.

Innerhalb der Textilbranche finden sich Produktionsbetriebe der verschiedensten Art, und es läßt sich eine Zweiteilung durchführen in solche Betriebe, bei denen es sich um die Herstellung des Gewebes selbst, also vor allem um Spinnerei und Weberei, handelt und solche, bei denen eine Weiterverarbeitung des Stoffes, eine Konfektionierung oder Veredlung vorgenommen wird. Es entspricht das ungefähr der von Pinner gewählten[5]) und eingangs[6]) erwähnten Unterscheidung von tiefer gestufter Produktion einerseits und Veredlung und Konfektion andererseits.

Die erste Form, die Herstellung von Meterware aus Rohmaterialien, wird in viel geringerem Umfange als die Konfektionierung betrieben. Bei Karstadt erzeugen die eigenen Spinnerei- und Webereibetriebe zwar fast ein Viertel der im Detailgeschäft verkauften Meterware und die Besatzfabrik in Barmen stellt ungefähr denselben Anteil der zum Kleinverkauf kommenden Spitzen und Litzen her, doch bildet Karstadt hierin eine Ausnahme, diese Zahlen werden von den anderen Unternehmungen bei weitem nicht erreicht. Hermann Tietz besitzt an Fabriken für die Herstellung von Meterware die Mechanische Feinweberei A.-G., die Spinnerei, Weberei und Appretur betreibt, Leonhard Tietz die Mechanische Weberei Siebenbrunn. A. Wertheim hat sich, soweit dem Verfasser bekannt geworden ist, ebenso wie Schocken Webereien und Spinnereien nicht angegliedert.

Zu der Produktion von Grund auf ist auch die Strumpffabrikation zu rechnen, die von Karstadt und Schocken in je einer, von Leonhard Tietz in zwei eigenen Fabriken betrieben wird.

Eine „Veredlung" bedeutet dagegen die Ausrüstung, Appretur, Druckerei, Färberei oder Bleicherei der Stoffe. Karstadt besitzt für diese Zwecke zwei eigene Fabriken, bei Leonhard Tietz und Hermann Tietz werden in den den Konzernen angehörigen Webereien auch die Stoffe verkaufsfertig hergerichtet.

Weit größeren Umfang als bei der Herstellung von Meterware nimmt die Eigenproduktion dort ein, wo es sich lediglich um eine Weiterverarbeitung des fertigen Stoffes, eine Konfektionierung handelt. Hier arbeiten bei Karstadt 10 Fabrikationsbetriebe von insgesamt 27, bei Leonhard Tietz 4 von insgesamt 9, bei Hermann Tietz 4 von 7, bei Wertheim 1 von 4 und bei Schocken 1 von 3 Fabrikationsbetrieben. Hergestellt werden in diesen Betrieben vor allem Wäsche und Konfektion, ferner wird die Stickerei und die Zurichtung von Gardinen betrieben. Der Anteil der selbst produzierten Waren ist bei den einzelnen Artikeln sehr verschieden. Bei einem Konzern stellt er sich im Jahre 1928 auf

33⅓ % bei Damenwäsche,
8 % bei Damenkleidern,
25 % bei Herrenwäsche,
20 % bei Schürzen,
5 % bei Strümpfen.

Bei einem zweiten Konzern sind die entsprechenden Zahlen für das Jahr 1928/29:

38,5 % bei Herrenhemden und Kragen,
80,0 % bei Knabenkonfektion,
67,6 % bei Herrenkonfektion,
25,0 % bei Damenkonfektion,
29,4 % bei Berufskleidung,
21,4 % bei Gardinen,
44,8 % bei Damenwäsche und Schürzen.

Es zeigt sich also, daß innerhalb der Textilbranche die Eigenproduktion nicht nur in den beiden ersten Abteilungen, Herstellung der Meterware und Konfektionierung, in ganz verschieden großem Umfange ausgebildet ist, sondern daß auch innerhalb dieser beiden Kategorien wieder bei den einzelnen Artikeln äußerst starke Unterschiede vorhanden sind.

[1]) Im Geschäftsjahr 1928/29.
[2]) Im Geschäftsjahr 1928.
[3]) Bei einem großen westdeutschen Warenhaus entfielen 1921 auf Webwaren 45,84 % des Gesamtumsatzes. Hirsch: Der moderne Handel, S. 241.
[4]) Vgl. die Feststellungen des Enquête-Ausschusses, „Die Grundlagen der Handels-Enquête", S. 192.
[5]) Pinner, a. a. O. S. 89.
[6]) S. oben S. 29.

An Bekleidungsgegenständen werden außer Textilien Hüte und Mützen, Pelzwaren und Schuhe in eigener Regie hergestellt. Die Herstellung von Hüten und Mützen findet sich bei Hermann Tietz, dem eine Damenhutfabrik und eine Herrenhutfabrik gehört, und bei der Rudolph Karstadt A.-G., die einen erheblichen Teil des Bedarfs an Mützen in einer eigenen Fabrik deckt. Die Garnierung von Damenhüten wird, wie schon Käte Lux in der angeführten Schrift[1]) berichtet, vielfach in eigener Regie vorgenommen, doch handelt es sich hierbei regelmäßig nur um handwerksmäßige Modeateliers und nicht um eine fabrikmäßige Massenherstellung.

Die Eigenfabrikation von Pelzwaren findet sich nur bei Karstadt durch die Pelzwarenfabrik Heymann & Felsenburg A.-G. und durch eine Filiale in Berlin, die vorwiegend Pelzbesätze herstellt.

Ebenfalls nur bei Karstadt wird die Eigenherstellung von Schuhen durch die Schuhfabrik Rheinland A.-G. in Barmen betrieben. Der Anteil der Eigenproduktion ist bei diesem Artikel jedoch gering, er beträgt nur etwa 5% des Detailumsatzes.

Bei dreien der untersuchten Konzerne werden kosmetische Artikel und Ähnliches in eigenen Produktionsbetrieben hergestellt. Karstadt hat sich durch maßgebliche Beteiligung die Victri A.-G. in Altona, die die Seifen- und Parfümeriefabrikation betreibt, angegliedert. A. Wertheim produziert diese Artikel in der Chemischen Fabrik Berlin G. m. b. H. und Schocken in der Abteilung Laboratorium „Altes Stift" in Zwickau.

Die Eigenfabrikation von Koffern und Lederwaren betreibt Karstadt durch die Kofferfabrik Bache-Eichwald A.-G. in Leipzig, die Koffer aus Vulcan-Fibre und Leder herstellt und durch eine Lederwarenfabrik in Offenbach. In Offenbach hat auch Leonhard Tietz einen eigenen Betrieb für die Lederwarenfabrikation errichtet. Werkstätten für Polsterei und Matratzenfabrikation, die als lederverarbeitende Betriebe zur gleichen Branche zu rechnen sind, unterhält Karstadt ferner in Hamburg.

Die Herstellung von Haushaltsartikeln wird nur durch Karstadt in einer eigenen Filiale, die Blech- und Lackierwaren fabriziert, betrieben. Der Anteil dieser Fabrik am gesamten Umsatz in Haushaltsartikeln ist jedoch nur sehr gering[2]). Die Eigenherstellung von Möbeln wird nur bei Wertheim festgestellt.

Lebensmittelfabriken befinden sich bei den untersuchten Konzernen in fünf Fällen. Drei Fabriken besitzt hiervon Karstadt: die Fleischwarenfabrik Otto Struck in Gliesmarode, die Konservenfabrik Dreiring G. m. b. H. in Braunschweig und die Schokoladenfabrik „Burgmühle" in Wernigerode. Aus diesen drei Fabriken stammen etwa 65% der gesamten in den Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser verkauften Waren. Da Fleisch- und Wurstwaren, Konserven und Schokolade aber nur einen geringen Teil der zum Verkauf kommenden Lebensmittel ausmachen, so muß der Anteil dieser konzerneigenen Fabriken am Umsatz in ihren speziellen Artikeln ganz wesentlich größer sein. Wertheim stellt ebenfalls Lebensmittel in der Konfitüren- und Keksfabrik G. m. b. H. her. Schocken ist durch die Beteiligung an der Wild A.-G. in Stuttgart neuerdings gleichfalls in die Lebensmittelfabrikation eingedrungen, ebenso Leonhard Tietz durch die Beteiligung an der Schokoladenfabrik Burgmühle.

[1]) Lux: Studien über die Entwicklung der Warenhäuser, S. 151.

[2]) Es verlautet, daß man sich mit dem Gedanken trägt, diese Fabrik aufzugeben.

Die übrigen erwähnten Konzerne stellen keine Lebensmittel selbst her, abgesehen von Bäckereien, Konditoreien und Fleischereien, die als Abteilungen in den einzelnen Warenhäusern selbst der Versorgung der Erfrischungsräume oder der Verwertung des nicht verkauften Fleisches dienen und in der vorliegenden Untersuchung, wie eingangs ausgeführt, unberücksichtigt bleiben sollen, da durch ihre Angliederung die eigentlichen Probleme der Eigenproduktion nicht berührt werden.

Die Angliederung von Produktionsbetrieben der Lebensmittelbranche ist größtenteils nicht in den Inflationsjahren sondern erst in neuester Zeit erfolgt. So hat Karstadt erst 1927 und 1928 die zum Konzern gehörigen Lebensmittelfabriken übernommen, Leonhard Tietz sich 1928 an der Schokoladenfabrik Burgmühle beteiligt und Schocken 1929 zum ersten Mal den Versuch gemacht, in diese Branche einzudringen. Begründet ist diese Erscheinung einmal darin, daß der Verkauf von Lebensmitteln durch die Warenhäuser in den letzten Jahren in immer größerem Umfange aufgenommen worden ist, — bei großen Warenhäusern entfällt auf die Lebensmittelabteilungen heute oft ein Anteil von 20 bis 30% des Gesamtumsatzes — zum andern aber darin, daß man erkannt hat, daß gerade die Eigenherstellung von Lebensmitteln besondere Vorteile bietet, auf die bei der kritischen Betrachtung der Eigenproduktion noch einzugehen sein wird.

Als Letztes ist noch die Eigenherstellung von Papierwaren durch die dem Karstadt-Konzern gehörige Firma Walter Klestadt zu erwähnen. Dieser Betrieb unterscheidet sich von den bisher aufgezählten dadurch, daß er außer den für den Verkauf in den Einzelhandelsgeschäften bestimmten Papierwaren auch in großem Umfange Etiketten, Reklameschriften, Kassenblocks, Geschäftsbücher und ähnliche nicht für die Veräußerung, sondern für den Gebrauch in den eigenen Geschäften bestimmte Dinge herstellt.

2. Verteilung nach Qualitäten innerhalb der Branchen.

Wie sich aus dem vorhergehenden Abschnitt ergibt, beschränkt sich die Eigenproduktion immer auf einen Teil der in den einzelnen Branchen zum Verkauf kommenden Waren, in keinem Falle wird der gesamte Bedarf durch eigene Fabriken gedeckt. Es bleibt nun zu

untersuchen, ob dieser durch Eigenproduktion gedeckte Teil des Bedarfs sich auf alle in der Branche geführten Waren gleichmäßig verteilt oder ob bestimmte Qualitäten besonders bevorzugt, andere bewußt dem Fremdbezug überlassen werden. Zu diesem Zweck soll unter dem Gesichtspunkte der Qualität eine Dreiteilung der zum Verkauf kommenden Waren vorgenommen werden in Durchschnittsqualität, Luxusqualität und billige Konsumware.

Bei diesen drei Gruppen hat die Eigenproduktion den größten Anteil an der Herstellung einer Durchschnittsqualität, die den größten Prozentsatz des Umsatzes überhaupt ausmacht. Schon Käte Lux kommt auf Grund ihrer im Jahre 1908 veranstalteten Umfrage zu dem Ergebnis, daß die „Selbstversorgung" sich überall auf die „gangbaren Qualitäten"[1]) beschränkt. Da innerhalb der Branchen eine statistische Erfassung der einzelnen Qualitäten in der Praxis in der Regel nicht vorgenommen wird, so läßt sich zahlenmäßig dieser Anteil der Eigenproduktion an der Durchschnittsware nicht feststellen, doch dürften dort, wo die Eigenproduktion einen großen Teil des Bedarfs überhaupt deckt, die am meisten gangbaren Durchschnittswaren zum sehr erheblichen Teil den eigenen Produktionsbetrieben entstammen.

Die eigene Herstellung von qualitativ besonders hochstehenden Waren, sog. Luxusqualitäten, wird nur in den seltensten Fällen vorgenommen. Neben einer Durchschnittsware müssen diese ersten Qualitäten allerdings aus betriebstechnischen Gründen verschiedentlich mitfabriziert werden, auch wenn ihre Eigenherstellung an sich nicht für zweckmäßig gehalten wird[2]). Abgesehen von diesen besonders gelagerten Fällen nimmt aber die Eigenproduktion bei Luxusqualitäten nur einen sehr geringen Raum ein.

Ebenso werden besonders billige Konsumwaren, wie sie vor allem als Lockartikel und für Sonderverkäufe benötigt werden, nur zum allergeringsten Teil selbst hergestellt. Derartige Waren sind in der Regel durch irgendwelche Gelegenheitskäufe billiger zu beschaffen, als sie jemals in eigener Regie hergestellt werden können, ein Umstand, auf den bei der kritischen Betrachtung der Eigenproduktion noch eingehend eingegangen werden wird[3]).

Auch die anderen Gründe dieser verschiedenartigen Verteilung der Eigenproduktion nach Branchen sowohl wie auch innerhalb der Branchen nach Qualitäten werden in jenem Teil der Arbeit ausführlicher behandelt werden, während hier eine Feststellung der Tatsachen genügen soll, ohne auf die Ursachen einzugehen, da das nicht ohne eine gleichzeitige Kritik an der Eigenproduktion möglich ist.

[1]) Lux: Die Eigenproduktion d. deutschen Warenhäuser, S. 1381. Ähnlich Lux: Studien..... S. 153.
[2]) S. Seite 106 ff.
[3]) S. Seite 83 ff.

III. Kapitel:

Die Formen der Angliederung der Produktionsbetriebe an die Konzerne.

1. Vertragliche Angliederung.

Als wesentliche Merkmale für die Konzernangehörigkeit einer Fabrik sind ihre Unterordnung unter die Konzernleitung und die Herstellung einer Ertrags- und Risikogemeinschaft zwischen Warenhaus und Produktionsbetrieb genannt worden. Die Herstellung eines Unternehmungszusammenschlusses, der diese Voraussetzungen erfüllt, ist in den verschiedensten Formen möglich, die sich in vertragliche Angliederung, Kapitalbeteiligung und völlige Verschmelzung beider Unternehmungen einteilen lassen.

Eine vertragliche Verbindung zwischen Fabrikationsbetrieb und Warenhaus kommt häufig durch den Abschluß von langfristigen Lieferungsverträgen zustande, die dem Fabrikanten die Verfügung über einen Teil seiner Produktion für lange Zeit nehmen, ihm andererseits aber sicheren Absatz für eben diese Produkte gewährleisten. Erstreckt sich der Lieferungsvertrag auf die Abnahme der gesamten Erzeugung, so gerät der Fabrikant in eine sehr starke Abhängigkeit von seinem Abnehmer, da er sich ganz auf die Bedürfnisse des Warenhauses umstellen muß und seine übrige Kundschaft verliert, sodaß ein Lösen des Vertrages für ihn eine sehr schwere Schädigung, in den meisten Fällen den völligen Ruin bedeutet.

Schon hieraus ergibt sich, daß ein solcher Vertrag, der für den Fabrikanten derartige Nachteile bringt, wohl nur dann eingegangen wird, wenn der Fabrikant sich in einer Notlage befindet und den Betrieb ohne diesen Anschluß an das Warenhaus nicht weiterzuführen in der Lage ist. Da also zumeist finanzielle Schwierigkeiten des Produzenten die Ursache eines Vertragsabschlusses sind, so liegt es nahe, daß eine Finanzierung der Produktion durch den kapitalkräftigeren Warenhauskonzern in der Form der Bevorschussung von Lieferungen vorgenommen wird. Für das Warenhaus liegt bei diesem Geschäft der Vorteil vor allem darin, daß es dem von ihm abhängig gewordenen Fabrikanten die Preise diktieren kann. Wird nun eine solche Bevorschussung der Lieferungen, verbunden mit der Übernahme der gesamten Produktion oder doch eines erheblichen Teiles, zu einer dauernden Einrichtung, so kann man darin wohl schon die loseste Form der Eigenproduktion erblicken.

Unzweifelhaft ist es schon als Eigenproduktion anzusehen, wenn die Warenherstellung in Lohnarbeit erfolgt. Es werden bei dieser Form der Angliederung von Produktionsbetrieben die gesamten Rohmaterialien, die zur Produktion erforderlich sind, vom Warenhaus eingekauft und dem Fabrikanten übergeben, dessen Aufgabe lediglich die Durchführung des technischen Produktionsprozesses nach den Anweisungen des Warenhauskonzerns bleibt, wofür er ein Entgelt für die Benutzung der Gebäude und Maschinen, für die Entlohnung seiner Arbeiter und Angestellten und für seine eigene Tätigkeit erhält.

In dieser Form hat die Rudolph Karstadt A.-G. vor der Errichtung einer eigenen Strumpffabrik in Chemnitz durch ihre Chemnitzer Einkaufszentrale die Herstellung von Strümpfen betrieben.

In ähnlicher Weise wird von einem der Konzerne die Herstellung von Herrenwäsche und Kragen vorgenommen. Es wird hierbei dem Fabrikanten neben genauen Anweisungen für die Produktion selbst auch die Art der Buchführung und Statistik vorgeschrieben, damit diese als Unterlage auch für den Warenhauskonzern selbst geeignet ist. Weiterhin ist vorgesehen, daß zwei Drittel der Räume und Maschinen an den Konzern verpachtet sind, daß der Konzern die Materialien, die Löhne und Spesen bezahlt, sodaß dem Fabrikanten nur die Leitung des Fabrikationsprozesses bleibt, für die er eine Provision erhält. In diesem Falle geht also die eigentliche Unternehmertätigkeit und auch das Unternehmerrisiko vollständig auf den Warenhauskonzern über, während der Fabrikant lediglich zu einem ausführenden Organ wird.

2. Kapitalbeteiligung.

Während bei den bisher besprochenen Formen der Zusammenschluß in erster Linie auf einer vertraglichen Grundlage beruht und kapitalmäßige Verflechtungen nur akzessorisch hinzutreten, steht bei der nächsten Gruppe, den Kapitalbeteiligungen, die finanzielle Verbindung im Vordergrund, sie wird lediglich ergänzt und verstärkt durch vertragliche Abmachungen. Die Beteiligung pflegt bei der Angliederung von Fabrikationsbetrieben an Warenhauskonzerne stets nur eine einseitige zu sein, sie erfolgt durch die Übernahme eines mehr oder weniger großen Teils des Kapitals der Fabrikunternehmung durch den Warenhauskonzern. Hat das Fabrikationsunternehmen die Form der Aktiengesellschaft, so kann die Beteiligung ohne besondere Vereinbarung unter Umständen auch gegen den Willen der Unternehmung, die angegliedert werden soll, durch Ankauf von Aktien erfolgen.

Ein großer Teil dieser Beteiligungen ist aus loseren vertraglichen Abmachungen entstanden. Das in der Nachkriegszeit kapitalstarke

Warenhaus hat seinen Lieferanten vielfach die Lieferungen in der geschilderten Art bevorschußt und ihnen darüber hinaus Kapital für den Ausbau ihrer Unternehmungen zur Verfügung gestellt. Fällt dann dem Fabrikanten die Rückzahlung des Darlehens schwer oder ist sie ihm unmöglich, hat andererseits das Warenhaus die Vorzüge dieser engen Verbindung mit der Produktion erkannt und wünscht sie aufrecht zu erhalten, so wird das ursprünglich kurzfristige Darlehen in eine feste und dauernde Beteiligung umgewandelt. Auch eine Verstärkung bestehender Beteiligungen wird, wenn sie den Warenhäusern erwünscht ist, häufig durch die Gewährung von Krediten in einem solchen Umfange, daß die Rückzahlung Schwierigkeiten bereitet, unter Umständen auch gegen den Willen des Fabrikanten herbeigeführt.

Die Kapitalbeteiligungen können in stille und offene Beteiligungen gegliedert werden, und in der Warenhauspraxis wird dieser Unterschied gemacht.

Stille Beteiligungen sind solche, die nach außen hin nicht in die Erscheinung treten. In den Bilanzen und Geschäftsberichten des beteiligten Konzerns werden die stillen Beteiligungen nicht einzeln aufgeführt, sondern nur summarisch als „Beteiligungen an anderen Unternehmungen“ oder unter einer ähnlichen Bezeichnung angegeben. Eine solche Geheimhaltung von Beteiligungen kann aus verschiedenen Gründen erwünscht sein. Bei der Angliederung von Fabrikationsbetrieben an Warenhauskonzerne bietet sie insbesondere Vorteile für das Geschäft der Fabriken mit fremder Kundschaft, eine Tatsache, auf die in einem der nächsten Abschnitte eingegangen werden wird. Wieweit solche stillen Beteiligungen von Warenhauskonzernen bestehen, ist, wie sich aus der ganzen Natur dieser Angliederungsform ergibt, nur sehr schwer festzustellen. Meist ist in diesen Fällen die Beteiligung so gering, daß von einer Eigenproduktion noch nicht gesprochen werden kann.

Anders ist es bei der offenen Beteiligung. Hier werden die angegliederten Betriebe in den Bilanzen einzeln aufgeführt, in den Geschäftsberichten besonders erwähnt und zumeist auch in Propagandaschriften hervorgehoben. Eine stille Beteiligung verwandelt sich meist von selbst dann in eine offene, wenn die Beteiligung einen solchen Umfang angenommen hat, daß sie die Majorität des Kapitals der beherrschten Unternehmung darstellt. In solchen Fällen besteht auch immer das Bestreben, das Unternehmen, an dem man sich beteiligt, organisatorisch mit dem eigenen irgendwie zu verbinden, sodaß schon hierdurch die Zusammengehörigkeit beider Unternehmungen offensichtlich wird.

Neben der Beteiligung an bestehenden Fabrikunternehmen findet sich auch die Gründung solcher Unternehmungen als selbständige Gesellschaften (Aktiengesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung), deren Gründungskapital in vollem Umfange von der Warenhausunternehmung aufgebracht wird und in ihren Händen bleibt. In ihrem ökonomischen Erfolge steht diese Form der

Angliederung der hundertprozentigen Beteiligung an einer bestehen-Unternehmung gleich.

In der Form der offenen Beteiligung ist in sehr vielen Fällen die Angliederung von Produktionsbetrieben vorgenommen worden. So sind dem Hermann Tietz-Konzern durch maßgebliche, meist hundertprozentige Beteiligungen 4 Fabriken von insgesamt 7 angeschlossen[1]). Leonhard Tietz hat sich von den 9 zum Konzern gehörigen Fabriken 4 durch 100 %ige, eine durch 50 %ige Beteiligung angegliedert[2]). Die Fabrikationsunternehmungen Wertheims sind alle in der Form der Tochtergesellschaft errichtet, wobei die Rechtsform der G. m. b. H. bevorzugt wird[3]). Bei Karstadt sind von den 27 Fabrikationsbetrieben 10 durch Beteiligungen an den Konzern angegliedert, und zwar 6 durch hundertprozentige Beteiligung und 4 durch eine durchweg sehr starke Majoritätsbeteiligung[4]). Bei Schocken schließlich ist nur ein Fall einer Beteiligung an einer Fabrikunternehmung bekannt[5]).

Über die Höhe der Beteiligungen läßt sich feststellen, daß durchweg ein sehr erheblicher Teil des Kapitals der Fabriken sich in den Händen der Warenhausunternehmungen befindet, und daß in der Mehrzahl der untersuchten Fälle die Beteiligung eine hundertprozentige ist. Es herrscht allgemein die Tendenz, sich bei den Fabriken, deren Angliederung man für zweckmäßig hält und die man deshalb im Konzern behalten will, nicht mit einer einfachen Majoritätsbeteiligung zu begnügen, sondern möglichst das gesamte Kapital zu übernehmen.

Eine maßgebliche Beteiligung sichert dem Warenhauskonzern auf die Fabrikationsunternehmung schon dadurch einen Einfluß, daß er, wenn es sich um eine Aktiengesellschaft handelt, auf Grund des durch den Aktienbesitz erworbenen Stimmrechts in der Generalversammlung dieser Unternehmung seinen Willen in bezug auf die einzuschlagende Geschäftspolitik durchsetzen oder, falls es sich um eine G. m. b. H. handelt, auf der Gesellschafterversammlung seinen Ansichten Geltung verschaffen kann.

Darüber hinaus wird aber stets, wenn die anzugliedernde Fabrik eine Aktiengesellschaft ist und die Beteiligung größeren Umfang erreicht hat, eine Vertretung des Konzerns im Aufsichtsrat und Vorstand der Fabrikationsunternehmung vorhanden sein und durch diese Organverflechtung auch auf direktem Wege ohne den Umweg über die Generalversammlung die Geschäftsführung im Sinne des Konzerns geleitet werden können. Besitzt der Konzern das gesamte Kapital der beherrschten Unternehmung, so ist die Abhängigkeit der letzteren natürlich eine vollständige und Generalversammlungen oder Gesellschafterversammlungen finden nur pro forma und um den

[1]) Siehe Seite 40.
[2]) Siehe Seite 38.
[3]) Siehe Seite 33/34.
[4]) Siehe Seite 42.
[5]) Siehe Seite 33/34.

Bestimmungen des Handelsgesetzbuches oder des GmbH.-Gesetzes zu genügen, statt.

Wie sehr auf die vollständige Eingliederung der Fabrikationsunternehmung in die Organisation des Konzerns und die vollkommene Abhängigkeit von der Konzernleitung Wert gelegt wird, zeigt die Tatsache, daß bei den Unternehmen, deren Kapital sich ganz im Besitze des Warenhauskonzerns befindet, trotz dieser durch den Kapitalbesitz gewährten vollständigen Beherrschung in vielen Fällen noch vertraglich die unbedingte Unterordnung der Geschäftsführung der abhängigen Unternehmung unter die Konzernleitung geregelt wird[1]).

Die auf diese Weise an einen Warenhauskonzern angeschlossene Produktionsunternehmung hat, wenn sie auch rechtlich eine selbständige Gesellschaft bleibt, wirtschaftlich gesehen, in jeder Weise dieselbe Stellung wie die der Hauptunternehmung als Filiale angehörige Fabrik. Lediglich nach außen hin tritt die Konzernzugehörigkeit nicht so in die Erscheinung, und das ist auch vielfach der Hauptgrund dafür gewesen, daß man die Form der selbständigen Tochtergesellschaft der Zweigniederlassung vorgezogen hat.

3. Die Produktionsstätte als Filiale.

Die engste Form der Verbindung des Produktionsbetriebes mit dem Warenhausunternehmen stellt die völlige Verschmelzung beider durch eine Fusion und das Betreiben der Fabrik als Zweigniederlassung der Warenhausunternehmung dar. Warenhaus und Fabrik bilden hier auch rechtlich eine Einheit, die einheitliche Leitung ist also auch rechtlich dadurch gesichert, daß die Fabrik als Unterabteilung der eigentlichen Warenhausunternehmung auch deren Leitung mit untersteht. Die Leiter der Fabrikationsbetriebe sind Angestellte der Hauptunternehmung, die sich nach den Weisungen der Konzernleitung richten müssen. Wird der Fabrikbetrieb vom Warenhaus neu gegründet, so stellt das lediglich eine Erweiterung des bestehenden Unternehmens durch die Angliederung einer neuen Abteilung dar. Soll ein bereits bestehender Fabrikbetrieb als Filiale des Warenhauses weitergeführt werden, so erfolgt durch eine Fusion eine Verschmelzung der Vermögen beider Unternehmungen unter Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit der aufzunehmenden Unternehmung, der Fabrik.

Nach der Firmenbezeichnung lassen sich Filialen unter eigenem Namen, d. h. unter dem Namen der Warenhausunternehmung, von solchen scheiden, die die Firma, unter der der Fabrikationsbetrieb

[1]) Siehe Anhang S. 116.

vor dem Erwerb durch das Warenhaus geführt worden ist, auch weiterhin mit einem sie als Zweigniederlassung des Warenhauses kennzeichnenden Zusatz führen. Diese letzte Form, die natürlich nur gewählt werden kann, wenn die Fabrik nicht vom Konzern selbst gegründet worden ist, hat den Vorzug, daß die Zugehörigkeit des Produktionsbetriebes zum Warenhause nicht nach außen hin so auffällig in die Erscheinung tritt.

Als Zweigniederlassungen werden bei Karstadt 16 von 27 Betrieben, also mehr als die Hälfte, betrieben. Bei Leonhard Tietz sind 4 von 7, also auch über 50 %, bei Hermann Tietz 3 von 7 Betrieben Filialen der Hauptunternehmung. Wertheim wendet diese Form der Angliederung nicht an, während bei Schocken alle eigenen Fabriken mit Ausnahme der Beteiligung an der Wild A.-G. als „Abteilungen" der Schocken Kommanditgesellschaft auf Aktien geführt werden.

4. Gemeinsame Übernahme eines Produktionsbetriebes durch mehrere Warenhauskonzerne.

Schließlich sei als letzte Form des Zusammenschlusses von Warenhaus und Fabrik noch das gemeinsame Betreiben einer Produktionsstätte durch mehrere Warenhauskonzerne genannt, die allerdings heute noch wenig gebräuchlich ist, aus weiter unten noch zu erwähnenden Gründen vielleicht aber doch einen praktischen Zukunftstyp darstellt. Es ist hier gedacht an die gemeinsame Übernahme der Schokoladenfabrik „Burgmühle" durch Karstadt und Leonhard Tietz. Die Fabrik ist rechtlich eine Zweigniederlassung der Rudolph Karstadt A.-G. Das erforderliche Kapital wird jedoch von Karstadt und Tietz je zur Hälfte aufgebracht, beide Konzerne übernehmen die Gewinne oder Verluste der Fabrik zu gleichen Teilen und werden natürlich auch zu denselben Bedingungen beliefert.

Zusammenfassend läßt sich über die Formen, in denen die Angliederung der Produktionsbetriebe an die Warenhauskonzerne erfolgt, sagen, daß Kapitalbeteiligung und völlige Verschmelzung der Fabriken mit dem Warenhausunternehmen die bevorzugten Formen sind, die in etwa gleichem Umfange Anwendung finden, während der als Eigenproduktion zu bezeichnende vertragliche Zusammenschluß von Warenhaus und Fabrik sich nur in Ausnahmefällen und da auch meistens nur als Vorstufe einer festeren Bindung findet.

IV. Kapitel:

Die Eingliederung der Produktionsbetriebe in die innere Organisation der Warenhauskonzerne.

1. Die Finanzierung.

Die Eingliederung der Produktionsbetriebe in die innere Organisation der Warenhauskonzerne ist in hohem Maße abhängig von der Form ihrer Angliederung. Bei einem losen, vertraglichen Anschluß und einer geringfügigen Kapitalbeteiligung ist eine Einfügung der Fabriken in den Gesamtorganismus des Konzerns nur in geringem Umfange möglich. Nur wenn der Zusammenschluß ein so fester ist, daß, wirtschaftlich gesehen, Warenhaus und Fabrik eine einheitliche Unternehmung bilden, kann auch die organisatorische Zusammenfassung der Betriebe vollständig durchgeführt werden.

Die Finanzierung der dem Konzern durch eine feste Zusammenschlußform angegliederten Produktionsbetriebe erfolgt in der Art, daß den Fabriken die für ihre Betriebsführung erforderlichen Mittel vom Konzern zur Verfügung gestellt werden, andererseits auch die bei den Fabrikationsbetrieben erzielten Gewinne dem Konzern zufallen. Technisch wird das meist so durchgeführt, daß für den Produktionsbetrieb ein Akkreditiv bei einer Bank, mit der der Konzern arbeitet, eröffnet wird. Die Beträge, die er von diesem Konto abhebt, muß der Fabrikbetrieb an den Konzern verzinsen, andererseits werden ihm die für ihn eingehenden Beträge gutgeschrieben und etwaige Guthaben ebenfalls verzinst. Der Produktionsbetrieb steht somit einer selbständigen Fabrik, die mit Bankkrediten arbeitet, völlig gleich, mit dem einzigen Unterschied, daß seine Bank stets der eigene Konzern ist. Eine direkte Fremdfinanzierung durch die Inanspruchnahme von Bankkrediten seitens der Fabriken selbst findet nur in Ausnahmefällen dort statt, wo auf Grund besonders guter Beziehungen, die die Fabrikationsbetriebe zu einzelnen Banken noch aus der Zeit vor ihrer Übernahme durch den Warenhauskonzern her haben, hierdurch Vorteile zu erwarten sind.

2. Der Einkauf.

Der Einkauf der konzerneigenen Fabrikbetriebe erfolgt selbständig durch die Geschäftsführer. Als Prinzip gilt hier, daß alles das, was zur Durchführung des regelmäßigen Geschäftsbetriebes gehört, ohne besondere Genehmigung der Zentrale eingekauft werden darf, also buchführungstechnisch gesprochen, alles was über Warenkonto oder Unkostenkonto verbucht wird, während Anschaffungen, auch ihrem Geldwert nach geringfügige, die zu einer Vergrößerung der Anlagen oder einer Vermehrung des Inventars führen, genehmigungspflichtig sind. Der Einkauf der Rohstoffe, der ja den größten Anteil am Einkauf der Produktionsbetriebe hat, erfolgt also selbständig durch den Fabrikleiter, der ja auch gerade hierin seine Fachkenntnisse zum Vorteil des Konzerns ausnutzen soll. Eine Bindung der Rohstoffeinkäufe an eine vorherige Genehmigung würde die ganze Geschäftsführung viel zu schwerfällig machen und den Leiter eines konzerneigenen Fabrikbetriebes gegenüber dem selbständigen Fabrikanten, der frei in seinen Entschlüssen ist, in der Ausnutzung des Rohstoffmarktes benachteiligen.

Nur vereinzelt findet sich hiervon abweichend eine Beschränkung im Einkauf nach dem Wert der eingekauften Waren.

Die durch diese allgemeinen Regeln begrenzte Einkaufsvollmacht erfährt im Einzelfall dann häufig eine Einschränkung oder Erweiterung. Dem bewährten Geschäftsführer gibt man über die allgemein gesteckten Regeln hinaus eine größere Freiheit, während andere, die noch nicht ein solches Vertrauen genießen, einer stärkeren Kontrolle unterliegen. Auch die einzelnen Fabrikleiter machen je nach ihrer Veranlagung von der ihnen gewährten Freiheit einen verschiedenen Gebrauch. Der selbstsichere und verantwortungsfreudige nutzt ihn voll aus, während der vorsichtige sich lieber durch vorherige Rückfrage bei der Zentralleitung den Rücken deckt.

3. Die Kalkulation.

Der Zweck der Angliederung von Produktionsbetrieben ist die Ermöglichung eines günstigen Warenbezugs für die Warenhäuser. In Anpassung an diesen Zweck, durch den die konzerneigenen Fabriken zu Hilfsbetrieben des Handelsunternehmens gestempelt werden, wird in der Regel der Grundsatz aufgestellt, daß die Fabrik die Preise ihrer Waren für den Verkauf an den eigenen Konzern so kalkulieren soll, daß ihr selbst kein eigentlicher Unternehmergewinn bleibt, sondern dieser Gewinn den Warenhäusern in Form der verbilligten Einkaufspreise zufällt. Eine Verzinsung des in der Fabrik investierten Kapitals soll allerdings durch die Verkaufspreise ermöglicht werden, sie wird noch nicht als eigentlicher Gewinn betrachtet; ebenso ist eine Risikoprämie einzukalkulieren, die einen Ausgleich für Verluste bei ungünstiger Konjunktur bietet. Dieses Prinzip des Verkaufs an die Warenhäuser zu Selbstkosten wird jedoch in der Praxis wohl nirgends rein durchgeführt, da der Fabrikleiter immer ein Interesse daran hat, auch für seinen Betrieb bei der Gewinn- und Verlustrechnung möglichst gut abzuschneiden. Tatsächlich suchen auch die konzerneigenen Fabrikbetriebe beim Verkauf an die Warenhäuser möglichst hohe Preise zu erzielen, und die Preisgestaltung wird daher vor allem durch ihre Eingliederung in die Einkaufsorganisation der Warenhauskonzerne bedingt.

4. Der Verkauf an die Einzelhandelsgeschäfte.

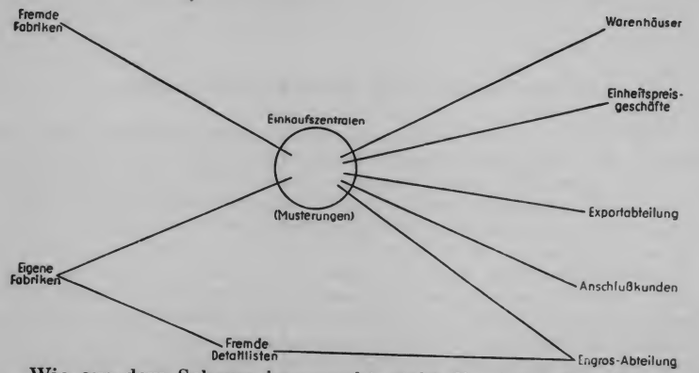
Alle großen Warenhauskonzerne Deutschlands haben heute das Prinzip des zentralen Einkaufs durchgeführt, das von Theodor Althoff im Jahre 1890 zuerst ausgebaut worden ist[1]). Es soll deshalb dieses Einkaufssystem kurz erläutert werden, bevor auf die Organisation des Verkaufs der Produktionsbetriebe an die eigenen Warenhäuser eingegangen wird.

Den Mittelpunkt des Einkaufssystems bilden die Einkaufszentralen, die für jede Branche besonders bestehen und für die wichtigsten Branchen in den Produktionsgebieten selbst liegen. Sie übernehmen die Funktion des Großhandels, der in ihnen tätige Zentraleinkäufer sucht die Produzenten auf und nimmt ihre Offerten entgegen. In gewissen Zeitabständen werden von diesen Einkaufshäusern Musterungen abgehalten, zu denen die Fabrikanten Muster ihrer Produkte einsenden. Auf den „Vormusterungen" werden durch Musterungskommissionen, die aus dem Zentraleinkäufer und den Einkäufern einiger der größten Warenhäuser bestehen, aus den eingegangenen Warenproben die für den Konzern geeigneten ausgewählt und zu „Sortimenten" zusammengestellt, die dann auf der „Hauptmusterung" den Einkäufern der einzelnen Warenhäuser, die zu diesem Zweck in der Einkaufszentrale zusammenkommen, vorgelegt werden. Die einzelnen Muster werden außer mit der Preisangabe lediglich mit einer Nummer versehen, so daß der einzelne Einkäufer nicht erkennen kann, von welchen Fabrikanten die Waren stammen und deshalb lediglich nach Qualität und Preis urteilen wird. Nach den ihnen zusagenden Mustern kaufen nun die Einkäufer auf den Musterungen bei „Stapelwaren" etwa ½ bis ¾, bei „Nouveautées" etwa ¼ ihres voraussichtlichen Bedarfs ein, während sie den restlichen Bedarf späterhin durch Bestellungen bei der Einkaufszentrale

[1]) Warren, a. a. O. S. 29.

oder auch durch direkten Einkauf vom Fabrikanten decken können. Die Einkaufszentrale faßt die einzelnen auf den Musterungen erteilten Aufträge zusammen, sodaß sie den Fabrikanten stets Bestellungen über große Mengen erteilen und so günstigere Preise erzielen kann, als es dem einzelnen Einkäufer möglich sein würde.

Die beschriebene Organisation des Zentraleinkaufs veranschaulicht das folgende Schema, das mit geringen Abänderungen einem Schema der Einkaufsorganisation der Rudolph Karstadt A.-G. nachgebildet ist[1]), dem aber auch die Einkaufsorganisationen der anderen Konzerne entsprechen, mit der Einschränkung, daß bei einigen von ihnen die Einheitspreisgeschäfte, die besondere Engros-Abteilung oder die Exportabteilung fehlen.



Wie aus dem Schema hervorgeht, steht die eigene Fabrik innerhalb der Einkaufsorganisation dem fremden Produktionsbetrieb vollkommen gleich. Sie muß ebenso wie ihre Konkurrenten zu den Musterungen Proben ihrer Waren einsenden, die mit allen anderen zusammen ohne besondere Kennzeichnung den Einkäufern vorgelegt werden. Um auf Absatz rechnen zu können, muß sie sich also in Preis und Qualität konkurrenzfähig erweisen. Die Einkäufer sind nur dann verpflichtet, die eigenen Fabriken den fremden Lieferanten gegenüber zu bevorzugen, wenn ihre Waren in Qualität und Preis mindestens gleichwertig sind, im übrigen haben sie vollständig freie Hand in der Wahl ihrer Lieferanten. Die Anwendung dieses „Prinzips der freien Lieferantenwahl" unterscheidet die Warenhäuser von den Konsumgenossenschaften, bei denen, sofern sie Eigenproduktion betreiben, die Detailgeschäfte zur Abnahme von den eigenen Fabriken gezwungen sind. Allerdings wird man auch bei den Warenhäusern einen in Absatzschwierigkeiten befindlichen Fabrikbetrieb durch besondere Maßnahmen unterstützen, doch handelt es sich hierbei immer um Ausnahmen in besonderen Notfällen, die nur die

[1]) Warren, a. a. O. S. 64.

Regel, daß eine solche Rücksicht nicht genommen wird, bestätigen. Die ganze Organisation des Einkaufs bringt es auch mit sich, daß ein Zwang der Einkäufer zum Bezug von den eigenen Fabriken in der Praxis kaum durchzuführen ist.

Außer an die Warenhäuser liefern die Einkaufszentralen bei Leonhard Tietz und Karstadt auch an die zum Konzern gehörigen Einheitspreis-Gesellschaften, die „Ehape" und „Epa". Der Einkauf für diese Geschäfte unterscheidet sich von dem für die Warenhäuser dadurch, daß nicht die Einkäufer des einzelnen Geschäfts bestimmen, von welchem Fabrikanten sie einkaufen wollen, sondern daß durch einen zentralen Einkäufer die Lieferanten bestimmt und den Geschäftsleitern die Waren zugeteilt werden, die sie in ihrem Geschäft zu verkaufen haben. Die einzelnen Geschäftsführer haben beim Einkauf lediglich beratende Stimme.

Welchen Anteil die Einheitspreisgeschäfte insgesamt am Absatz der Produktionsbetriebe haben, hat sich nicht feststellen lassen, da diese Lieferungen in den Statistiken nicht getrennt aufgeführt werden. Soviel durch Umfrage bei einzelnen Produktionsbetrieben zu erfahren gewesen ist, ist dieser Anteil ganz verschieden, je nachdem die in dem betreffenden Betriebe hergestellte Ware für den Verkauf zu Einheitspreislagen geeignet ist oder nicht. Während bei einigen Fabriken die Einheitspreisgeschäfte als Abnehmer vollständig ausscheiden, ist z. B. bei einer Fabrik der Lebensmittelbranche der Absatz an diese Geschäfte in mehreren Monaten des vorigen Jahres fast doppelt so groß wie der an die eigenen Warenhäuser gewesen. Bei einem Betriebe, der Genußmittel herstellt, beziehen Einheitspreisgeschäfte und Warenhäuser in etwa gleichem Umfange. In den hierfür geeigneten Branchen nimmt der Umfang der Lieferungen an Einheitspreisgeschäfte im Zusammenhang mit dem steigenden Umsatz dieser neuen Einzelhandelsform ständig zu und es gewinnt deshalb die Angliederung von Einheitspreisgeschäften dadurch stetig an Bedeutung für die Eigenproduktion.

Ein dritter Abnehmerkreis der Produktionsbetriebe, der ebenfalls in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, sind die Anschlußkunden. Mit diesem Ausdruck bezeichnet man diejenigen Waren- und Kaufhäuser und vereinzelt auch Spezialgeschäfte, die sich einem Warenhauskonzern zum gemeinsamen Einkauf angeschlossen haben. Sie nehmen an den Musterungen teil, genießen alle Vorteile des zentralisierten Einkaufs und beteiligen sich dafür durch die Zahlung eines Kostenzuschusses, der unabhängig von dem Umfang der tasächlichen Benutzung der Einkaufsorganisation vom gesamten Verkaufsumsatz des Anschlußkunden berechnet wird, mit an den Verwaltungsunkosten. Der Absatz der konzerneigenen Fabriken an diese Anschlußkunden ist ebenso organisiert, wie der an eigene Warenhäuser. In gleicher Weise wie diese können auch die Anschlußkunden außer auf den Musterungen direkt bei den Produktionsbetrieben ihren Bedarf decken. Von einem Zwang zur Abnahme von

eigenen Fabriken kann selbstverständlich bei ihnen gar nicht die Rede sein.

Der Anteil der Anschlußkunden am Absatz der Produktionsbetriebe beträgt bei einem der untersuchten Konzerne 7,8%. Bei den einzelnen Fabriken ist dieser Anteil außerordentlich verschieden, er beträgt bei 17 Fabriken, für die diese Feststellung gemacht werden konnte:

14,3 %	8,0 %
12,9 %	13,2 %
17,5 %	4,4 %
4,4 %	14,7 %
8,1 %	1,9 %
9,8 %	2,2 %
0,4 %	0,2 %
14,5 %	3,2 %
20,8 %	6,9 %

Eine Gesetzmäßigkeit bezüglich der Branchen oder der Angliederungsform hat sich bei dieser Verteilung nicht erkennen lassen.

Als letzter Kreis von Abnehmern kommen für die eigenen Produktionsbetriebe der Warenhäuser fremde Detailgeschäfte in Frage, die zu dem Konzern in keinerlei Beziehung stehen. Der Verkauf an diese erfolgt entweder über die Einkaufszentrale und die Engros-Abteilung oder durch direkte Lieferung von der Fabrik an den einzelnen Händler. Bei Leonhard Tietz soll der Absatz der Produktionsbetriebe an fremde Einzelhandelsgeschäfte die Hälfte ihres Gesamtabsatzes ausmachen[1]), wobei aber wohl die Anschlußkunden mit zu den Fremden gerechnet sind. Bei Karstadt entfallen auf Fremde allein — also ohne Anschlußkunden — im Jahre 1928 45,3% des Gesamtabsatzes.

Bei den einzelnen Fabriken schwankt der Anteil des Absatzes an Fremde außerordentlich, doch läßt sich eine gewisse Übereinstimmung innerhalb derselben Branche feststellen. So werden von Fabriken der Textilbranche beispielsweise folgende Mengen an Fremde abgesetzt. Bei drei Fabriken, die Meterware herstellen, beträgt der Anteil der fremden Kundschaft am Gesamtumsatz 66,6% (Weberei und Spinnerei), 64,0% (Ausrüstungsanstalt) und 71,7% (Weberei von Spitzen und Bändern).

Im Vergleich hierzu ist der Fremdabsatz in den Konfektionsbetrieben, von einigen Ausnahmen abgesehen, wesentlich geringer. Er beträgt hier: 1,6 % (Herrenwäsche), 1,1 % (Herrenkleidung), 0,78 % (Berufskleidung), 0.53 % (Pelzbesätze), 2,2 % (Damenmäntel), 2,6% (Kleider und Blusen), 1,4% (Damenwäsche), 5,2% (Knabenbekleidung), 15,8% (Gardinen) und 20% (bessere Herrenkonfektion). Abweichend hiervon hat eine Pelzwarenfabrik 85,2%, eine Mützenfabrik 41,8% und eine Stickerei 50% Fremdabsatz.

[1]) Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen, S. 461.

In der Lebensmittelbranche werden von 2 Fabriken 22,8% und 14,2% an Fremde abgesetzt, bei Haushaltsartikeln 66,6% und bei Papierwaren 20,7%.

In noch höherem Maße als von der Branchenzugehörigkeit ist die Höhe des Absatzes an Fremde von der Form der Angliederung der Produktionsbetriebe an den Konzern abhängig. Bei 12 Betrieben, die als Filiale der Hauptunternehmung angegliedert sind, beträgt der Anteil des Fremdabsatzes

0,53%	5,2%
0,78%	22,2%
1,1 %	64,0%
1,4 %	66,6%
2,2 %	66,6%
2,6 %	71,7%

Bei 7 von diesen 12 Fabriken erreicht also der Absatz an Fremde keine 6% des Gesamtumsatzes, bei einer fast ¼ und bei vieren von ihnen etwa ⅔.

Bei 7 durch Beteiligungen angeschlossenen Produktionsbetrieben, von denen die ersten 4 Organgesellschaften mit hundertprozentiger Beteiligung sind, ergeben sich folgende Zahlen:

14,2%	60,3%
20,7%	85,2%
41,8%	94,5%
50,0%	

Bei einer vertraglich angegliederten Fabrik schließlich hat sich feststellen lassen, daß sie fast nur für den eigenen Konzern arbeitet und nur 1,6% ihrer Produktion an Fremde absetzt.

Aus der vorstehenden Gruppierung ergibt sich, daß die dem Warenhausunternehmen als Filialen angegliederten Produktionsbetriebe in der Mehrzahl den größten Teil ihres Umsatzes mit dem eigenen Konzern tätigen, nur bei wenigen entfällt mehr als die Hälfte auf Fremde.

Bei den Beteiligungen ist der Prozentsatz der an Fremde abgesetzten Waren wesentlich größer, wobei wieder zwischen den Organgesellschaften zu unterscheiden ist, bei denen der Absatz an den eigenen Konzern durchschnittlich noch in größerem Maßstabe erfolgt, und den nur durch eine geringere Kapitalbeteiligung angeschlossenen Unternehmungen. bei denen der größte Teil der Abnehmer fremde Detaillisten sind.

Aus dem einzigen Beispiel einer vertraglichen Angliederung lassen sich allgemeine Schlüsse für diese Angliederungsform nicht ziehen.

Der Zusammenhang zwischen der Form der Angliederung und dem Umfang des Fremdabsatzes hat seine Ursache einmal darin, daß die Produktionsbetriebe, die durch den Absatz des größten Teils

ihrer Produktion an konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte ihre Bedeutung für den Konzern bewiesen haben, diesem durch die festeste Zusammenschlußform angegliedert werden. Zum anderen hat aber auch umgekehrt die Form der Angliederung einen Einfluß auf die Ausdehnung des Engrosgeschäftes mit fremder Kundschaft, da die Schwierigkeiten des Absatzes an fremde Detaillisten für die konzerneigenen Produktionsbetriebe um so größer sind, je mehr ihre Konzernangehörigkeit nach außen hin in die Erscheinung tritt[1]).

Innerhalb des Absatzes an fremde Einzelhändler hat man neuerdings dem Export größere Aufmerksamkeit zugewandt. So sind bei der Leonhard Tietz A.-G. in der Nachkriegszeit besondere Anstrengungen zur Hebung des Auslandsabsatzes der eigenen Fabriken gemacht worden[2]). Eine besondere Aufführung der direkten Lieferungen der konzerneigenen Fabriken an das Ausland, also nicht der durch die Exportabteilung des Konzerns erfolgten, wird für die Rudolph Karstadt A.-G. gegeben. Der direkte Export der Fabriken hat im Jahre 1927/28 1,85 Millionen, im Jahre 1928/29 5,15 Millionen RM. betragen. Im Jahre 1929/30 ist die Ausfuhr wieder auf 2,7 Millionen RM. gesunken. Die auffallende Steigerung des Jahres 1928/29 dürfte auf besondere Verhältnisse bei einzelnen Fabriken zurückzuführen sein, wie überhaupt der größte Anteil an dem fast 20% des gesamten Fremdabsatzes der Fabriken ausmachenden Auslandsgeschäft auf einige wenige Betriebe der Textilbranche entfällt.

5. Die Verrechnung.

Die Bezahlung der Lieferungen der konzerneigenen Produktionsbetriebe an die eigenen Warenhäuser erfolgt rein buchmäßig durch Verrechnung. Den Fabriken wird der Wert der verkauften Waren nach den vereinbarten Preisen gutgeschrieben und über Bankkonto zur Verfügung gestellt; die einzelnen Warenhäuser werden in der Höhe der empfangenen Waren belastet.

6. Die Bilanzierung.

Soweit die einzelnen Produktionsbetriebe rechtlich selbständige Gesellschaften sind, erfolgt die Aufstellung ihrer Bilanzen und Erfolgsrechnungen wie bei jeder anderen Fabrikunternehmung. Bei den Fabriken, die als Zweigniederlassungen betrieben werden, wird zur Feststellung des Erfolges und der Vermögensveränderung eine

[1]) Vgl. S. 87 ff.
[2]) Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen, S. 461.

Bilanz aufgestellt, in der die gesamten Anlagen fehlen, die nur in der Bilanz der Muttergesellschaft aufgeführt werden. Dafür wird den Fabriken eine Pacht berechnet, die eine Quote für Abschreibung auf Gebäude und Maschinen enthält und naturgemäß in ihrer absoluten Höhe, wie auch berechnet als Prozentsatz der Anlagewerte stark schwankt. Auf das gesamte, dem Fabrikbetrieb zur Verfügung gestellte Betriebskapital wird eine Verzinsung, die in der Regel etwas unter dem banküblichen Zinssatz liegt, berechnet, und erst der nach Abzug dieser Summen verbleibende Gewinn erscheint als Reingewinn des Fabrikbetriebes. Es ist also von den Produktionsbetrieben auch dann, wenn ihre Bilanz ohne Reingewinn abschließt, gewissermaßen schon eine Dividende in Höhe dieses Zinssatzes herausgewirtschaftet worden.

7. Die Kontrolle.

Außer diesen periodischen Erfolgsfeststellungen erfolgt eine fortlaufende Kontrolle der Fabrikationsbetriebe durch die Konzernleitung. Bei Leonhard Tietz ist für diesen Zweck eine besondere Fabrikationszentrale in Berlin eingerichtet worden, bei Karstadt erfolgt die Kontrolle der Fabriken durch eine der Zentralverwaltung angehörende Abteilung, deren Kontrolle auch die Warenhausfilialen unterstehen.

Gegenstand der Kontrolle sind die Kalkulation, der Umsatz, die Lagerhaltung, die Entwicklung der Spesen und andere für die Gesamtentwicklung des Betriebes wesentliche Merkmale.

Das wichtigste Hilfsmittel der Überwachung sind die Statistiken, die nach einem einheitlichen Schema in den Büros der Fabriken geführt und von der Revisionsabteilung der Zentrale weiter aufgearbeitet werden. Durch häufige Besuche der Produktionsbetriebe seitens der Revisoren wird das Bild, das die Statistik von den einzelnen Betrieben liefert, ergänzt.

Die Eingliederung der Produktionsbetriebe in die Gesamtorganisation eines Warenhauskonzerns, die in den vorigen Abschnitten zu schildern versucht worden ist, erfährt durch ihre Einfügung in das Kontrollsystem ihre letzte Vollendung. Von dem zuverlässigen Funktionieren des Kontrollapparates ist der Nutzen, den die Ausbildung der Eigenproduktion für den Warenhauskonzern bringen kann, in hohem Maße abhängig.

DRITTER TEIL

Die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion als System der Warenbeschaffung für die Warenhauskonzerne.

I. Kapitel:

Allgemeine Vorteile der Eigenproduktion gegenüber dem Fremdbezug.

1. Der Unternehmergewinn des Fabrikanten fällt dem Warenhauskonzern zu.

Das letzte Ziel bei der Angliederung von Fabrikationsbetrieben ist, wie bei jeder Handlung, die eine kapitalistische Unternehmung vornimmt, eine Steigerung des Gewinnes, eine Verbesserung der Rentabilität des in der Gesamtunternehmung arbeitenden Kapitals. Zu einer Rentabilitätssteigerung des Gesamtkonzerns kann die Ausbildung des Systems der Eigenproduktion entweder dadurch beitragen, daß in den Produktionsbetrieben selbst Gewinne erzielt werden, die den Gesamtgewinn erhöhen, oder dadurch, daß durch ihre Angliederung den Einzelhandelsbetrieben günstigere Einkaufsmöglichkeiten geschaffen werden und so durch eine Vergrößerung der Spanne zwischen Einkaufs- und Verkaufspreisen oder infolge eines durch Preisherabsetzungen erzielten größeren Umsatzes die Gewinne im Einzelhandel vergrößert werden.

Es sollen nun zunächst die Vorteile aufgezählt werden, die allgemein, d. h. insbesondere unabhängig von den Besonderheiten der einzelnen Branchen und von der besonderen Struktur des einzelnen Warenhauskonzerns mit der Angliederung von Produktionsbetrieben an Warenhäuser verbunden sind.

Ein Argument, das zur Begründung der Angliederung von Produktionsbetrieben an Handelsunternehmungen stets in erster Linie angeführt wird, ist, daß es durch diese Zusammenfassung zweier Produktionsstufen möglich sei, den Unternehmergewinn des Produzenten auch dem Händler zugute kommen zu lassen. Der Vorteil, den das Warenhaus durch die Ausschaltung des Großhandels bereits hat, so wird argumentiert, wird „noch bedeutender", „wenn Waren durch das Warenhaus selbst produziert werden; hier fällt

dann auch noch der Gewinn des Produzenten weg"[1]). Gerade die Durchführung des Systems des direkten Einkaufs, das die Zwischenhandelsgewinne ausschaltet, hat vielfach den Gedanken entstehen lassen, „die Waren, die man in großen Mengen braucht, selbst herzustellen und die Produzentengewinne einzusparen"[2]).

Grundsätzlich ist dieser Gedanke, daß bei der Zusammenlegung zweier Produktionsstufen der Gewinn der einen Unternehmung gespart wird, richtig, erforderlich ist aber zunächst, festzustellen, was als „Produzentengewinn" in diesem Sinne angesehen werden muß. Der Unternehmerlohn, d. h. die Entlohnung für die Unternehmertätigkeit, muß auch bei der Angliederung des Produktionsbetriebes an den Warenhauskonzern gewährt werden, mit dem Unterschied, daß er hier nicht dem selbständigen Fabrikanten, sondern dem abhängigen Leiter der Fabrik in Form seines Gehalts und seiner Tantieme zufällt. Die Höhe der Entlohnung mag hier in einzelnen Fällen geringer sein, als es beim selbständigen Fabrikanten der Fall ist, doch dürften im allgemeinen hierbei Ersparungen kaum zu erzielen sein.

Ferner ist eine Verzinsung des Kapitals auch bei den konzerneigenen Betrieben erforderlich und noch nicht als Gewinn anzusehen.

Erst was darüber hinaus an Gewinn übrig bleibt, und was man als eigentlichen Unternehmergewinn, d. h. als Prämie für das erfolgreiche Unternehmen des wirtschaftlichen Wagnisses bezeichnen kann, ist als Produzentengewinn, der durch eine Vereinigung zweier Produktionsstufen in einer Unternehmung erspart werden kann, zu betrachten.

Es ist nun die Frage, ob in diesem speziellen Falle die Produzenten bei ihren Lieferungen an die Warenhäuser einen solchen Preis erzielen können, daß ihnen ein wirklicher Unternehmergewinn bleibt. Bei einem großen Teil der Produzenten muß diese Frage ohne Zweifel verneint werden. Ganz allgemein haben die Warenhäuser durch ihre zentralisierte Einkaufsmacht, die auch die Produzentenkartelle großenteils bezwungen hat, es verstanden, einen solchen Druck auf die Preise auszuüben, daß man es schon als Ausnahme bezeichnen kann, wenn, abgesehen von Fällen besonders günstiger Konjunktur mit gesteigerter Nachfrage, den Fabrikanten aus den Warenhauslieferungen noch ein nennenswerter Unternehmergewinn bleibt. Viele Fabrikanten pflegen auch deshalb einen Teil ihrer Produktion ohne Gewinn an die Warenhäuser zu verkaufen, weil durch die dadurch erzielte Absatzsteigerung eine bessere Ausnutzung ihres Produktionsapparates, eine günstigere Verteilung der Gemeinkosten und damit eine Herabsetzung der Selbstkosten für das einzelne Stück möglich wird, die der gesamten Produktion zugute kommt. Auch mit Rücksicht auf die Liquidität der Fabrikbetriebe ist eine Lieferung an das durchweg in bar bezahlende Warenhaus oft auch dann empfehlens-

[1]) Hirsch: Warenhaus in Westdeutschland, S. 32.
[2]) Rile, a. a. O. S. 87.

wert, wenn sie zu den Selbstkosten erfolgt. Der Unternehmergewinn des Produzenten fällt also bei einem großen Teil des Einkaufs, auch ohne daß sie die Produktionsbetriebe selbst übernehmen, in Form des verbilligten Einkaufs den Warenhäusern zu.

Die Übernahme des Produzentengewinnes ist demnach grundsätzlich als ein Vorteil der Eigenproduktion anzusehen, doch darf seine Bedeutung nicht, wie es vielfach geschieht, überschätzt werden.

2. Steuerliche Vorteile.

Ein weiterer Vorteil der Eigenproduktion liegt in der Ersparnis an Steuern. Diese Ersparnis tritt allerdings nur dann ein, wenn der Produktionsbetrieb mit dem Warenhausunternehmen vollständig verschmolzen ist oder wenn sich das gesamte Kapital der als Tochtergesellschaft betriebenen Fabrik in den Händen der Muttergesellschaft befindet.

In diesem Falle kommt für die Umsätze, die die Fabrikbetriebe mit den konzerneigenen Detailgeschäften tätigen, die Umsatzsteuer ganz in Fortfall. Zwar hat die Umsatzsteuer nach mehrfachen Herabsetzungen in den letzten Jahren nur noch 0,75% und neuerdings 0,85% des Umsatzes betragen, doch tritt der geringfügige Vorteil, den die Eigenproduktion hierdurch vor dem Fremdbezug hat, unabhängig von Konjunkturschwankungen immer ein und kann bei den großen Umsätzen der Warenhäuser eine ganz beträchtliche Höhe erreichen. Bei Karstadt beispielsweise würde, wenn man den Absatz der konzerneigenen Fabriken, bei denen die Umsatzsteuerfreiheit eintritt, an die eigenen Warenhäuser, im Jahre 1928/29 mit etwa 20 Millionen RM. annimmt, der auf diese Weise erzielte Mehrgewinn 150 000 RM. betragen, eine Summe, die auch bei einem Reingewinn von 10,6 Mill. RM. in die Wagschale fällt. Bei Leonhard Tietz ergibt die gleiche Rechnung, wenn man annimmt, daß bei einem Gesamtumsatz der Produktionsbetriebe an den eigenen Konzern von 8 Millionen RM. etwa 6 Mill RM. Steuerfreiheit genießen, einen Mehrgewinn von 45 000 RM. auf einen Gesamt-Reingewinn des Konzerns von 3,6 Mill. RM. im Jahre 1928. Die kürzlich erfolgte Erhöhung der Umsatzsteuer auf 0,85% vergrößert natürlich den Vorteil, den die Eigenproduktion in steuerlicher Beziehung bietet. Wie sich die neu eingeführte Sonderumsatzsteuer für die Großbetriebe des Einzelhandels auf die Eigenproduktion auswirken wird, läßt sich noch nicht mit Bestimmtheit voraussagen.

Weitere steuerliche Vorteile ergeben sich bei der Körperschaftssteuer und der Gewerbesteuer. Die Körperschaftssteuer wird nach

Seit 1929 Verlustvortrag bei der Einkommen- und Körperschaftssteuer.

dem auf Grund der Steuerbilanz ermittelten Reingewinn festgesetzt. Für Steuerabschnitte, in denen das Unternehmen ohne Gewinn arbeitet, fällt zwar auch die Steuerpflicht fort, doch können die Verluste solcher schlechten Jahre nur in beschränktem Umfange von den Gewinnen guter Jahre abgezogen werden. Sind aber in einem Konzern mehrere Betriebe durch Fusion oder hundertprozentige Beteiligung zusammengeschlossen, so werden sie steuerlich als eine Unternehmung betrachtet, d. h. die Verluste des einen Betriebes können von den Gewinnen der anderen in Abzug gebracht werden, sodaß nur von der Differenz eine Körperschaftssteuer zu zahlen ist.

Ähnlich ist die Vergünstigung bei der Gewerbesteuer, sofern und insoweit diese nach dem Gewinn veranlagt wird. Auch hier ist die Möglichkeit eines Ausgleichs der Gewinne und Verluste gegeben.

3. Vorteile des konzerneigenen Fabrikbetriebes gegenüber selbständigen Fabriken.

Während sowohl der Fortfall des Zwischengewinnes des Produzenten wie auch die steuerlichen Vorteile ganz allgemein bei jedem vertikalen Zusammenschluß eintreten und sich aus der Konzentration mehrerer Unternehmungen zu einem Unternehmungskomplex, dem Konzern, als solcher ergeben„ sollen in folgendem eine Reihe von Vorteilen erläutert werden, die dem einem Warenhauskonzern angeschlossenen Produktionsbetrieb speziell eigen sind und seine Selbstkostengestaltung gegenüber selbständigen Fabrikationsbetrieben, die unter sonst gleichen Verhältnissen arbeiten, günstig beeinflussen.

Gegenüber einem selbständigen Fabrikbetrieb sind die einem Warenhauskonzern angeschlossenen Fabriken im Vorteil hinsichtlich ihrer Finanzierung, wobei zwischen Fremdfinanzierung und Eigenfinanzierung unterschieden werden soll.

Die Aufnahme von Fremdkapital ist für den konzerneigenen Fabrikbetrieb deshalb zu günstigeren Bedingungen möglich, weil der Kapitalgeber bei ihnen in der Regel eine viel größere Sicherheit hat als bei den selbständigen kleinen und mittleren Fabriken. Es gilt hier das, was über die Finanzierung von konzernangehörigen Unternehmen allgemein festgestellt wird: „Die Konzernangehörigkeit kann auch zu einer Verbilligung der Fremdkapitalaufnahme führen, und zwar dadurch, daß die den Konzern führende Unternehmung oder Person eine Garantie für Kapital und Zinsen übernimmt, dadurch die Sicherheit für den Kapitalgeber erhöht und dessen Bereitwilligkeit erreicht, sich mit niedrigeren Zinsen zu begnügen“[1]). Die

[1]) Eisfeld: Finanzierung, S. 936.

Aufnahme von Fremdkapital erfolgt, von einigen Ausnahmen abgesehen, nicht durch den Fabrikbetrieb selbst, sondern durch die den Konzern führende Gesellschaft, die den Kapitalbedarf sämtlicher im Konzern zusammengeschlossener Unternehmungen deckt. Solche großen Kapitalien, wie sie der gesamte Konzern benötigt, sind aber zu niedrigeren Zins- und Provisionssätzen zu erhalten, als die Geldmengen, die ein kleinerer oder mittlerer Fabrikationsbetrieb nötig hat, zumal hierbei auch gewisse Finanzierungsmethoden wie Aktien- oder Obligationsausgabe angewandt werden können, die nur von großen Unternehmungen, deren Aktien oder Obligationen an den Börsen gehandelt werden, mit Erfolg durchzuführen sind. Gerade in den Nachkriegsjahren haben die Großunternehmungen des Einzelhandels in Deutschland größtenteils eine bessere Rentabilität aufgewiesen und daher auch für kreditfähiger gegolten als die meisten Fabrikationsunternehmungen, sodaß sie auch leichter, in größerem Umfange und zu günstigeren Bedingungen Kredite auch für die ihnen angehörigen Produktionsbetriebe erhalten konnten.

Außerdem kommt den konzerneigenen Fabrikationsbetrieben zugute, daß „nach der Stabilisierung die Warenhäuser infolge ihrer starken Finanzkraft nicht nur im Inlande leichter und in größerem Umfange Bankkredite erhalten konnten, als der Großhandel. der Einzelhandel, die mittlere und die kleinere Industrie, sondern daß sie auch im Auslande in sehr erheblichem Umfange rembourskreditfähig geworden waren“[1]). Der verhältnismäßig niedrige Auslandszinsfuß ermöglicht es dem Warenhauskonzern dann auch, seinen Fabrikationsbetrieben für das ihnen zur Verfügung gestellte Kapital einen niedrigeren Zins zu berechnen, als ihn die kleineren selbständigen Fabrikunternehmen, die auf den inländischen Kapitalmarkt angewiesen sind, bezahlen müssen.

Bei der Eigenfinanzierung der konzernangehörigen Fabrikbetriebe ergeben sich Erleichterungen daraus, daß „vielfach innerhalb des Konzerns sich ein Kapitalausgleich vollzieht, da Kapitalüberfluß und Kapitalbedarf, von Sonderfällen abgesehen, nicht bei allen Konzernmitgliedern gleichzeitig einzutreten pflegen“[2]). Gerade bei den Warenhäusern, die die verschiedenartigsten Branchen nebeneinander führen und deren Produktionsbetriebe auch von einander ganz verschiedene Artikel herstellen, tritt ein solcher Kapitalausgleich schon bedingt durch die saisonmäßigen Höhepunkte des Kapitalbedarfs, die gegen einander verschoben sind, ein. Wie sehr Kapitalüberschuß und Kapitalbedarf der einzelnen Fabrikbetriebe zeitlich auseinanderfallen, zeigt sich in der folgenden Aufstellung, die die Zeiten des höchsten und des niedrigsten Kapitalbedarfs für 13 konzerneigene Fabrikbetriebe, für die diese Feststellung gemacht werden konnte, einander gegenübergestellt.

[1]) Pinner, a. a. O. S. 93.
[2]) Eisfeld, a. a. O. S. 936.

	Höchster Bedarf	Niedrigster Bedarf
Januar	bei 3 Betrieben	bei 2 Betrieben
Februar	„ 1 „	„ 2 „
März	„ 0 „	„ 1 „
April	„ 1 „	„ 1 „
Mai	„ 1 „	„ 0 „
Juni	„ 0 „	„ 1 „
Juli	„ 2 „	„ 0 „
August	„ 1 „	„ 0 „
September	„ 3 „	„ 2 „
Oktober	„ 0 „	„ 3 „
November	„ 0 „	„ 0 „
Dezember	„ 1 „	„ 1 „

In welchem Umfange durch dieses zeitliche Zusammenfallen des Kapitalbedarfs bei einigen Fabriken mit dem Kapitalüberschuß bei anderen ein Ausgleich herbeigeführt und die Höhe des überhaupt benötigten Kapitals konstant gehalten wird. zeigt die folgende Aufstellung. Die Zahlen geben die Höhe des Gesamtbetriebskapitalbedarfs aller Produktionsbetriebe an, wobei der mittlere Kapitalbedarf gleich 100 gesetzt und die Höhe des Kapitalbedarfs in den übrigen Monaten durch Prozentzahlen ausgedrückt ist.

Januar	103,5	Juli	77,4
Februar	107,2	August	135,6
März	116,5	September	100,0
April	110,6	Oktober	99,1
Mai	107,9	November	98,7
Juni	76,9	Dezember	103,2

Der erzielte Ausgleich zeigt sich, wenn man neben diese Zahlen diejenigen eines einzelnen Betriebes stellt, der starken Saisonschwankungen des Kapitalbedarfs unterworfen ist. Die Höhe des Kapitalbedarfs eines einzelnen der 13 Betriebe stellt sich folgendermaßen dar:

Januar	147,5	Juli	100,0
Februar	40,0	August	136,0
März	30,6	September	160,0
April	37,3	Oktober	159,5
Mai	40,4	November	155,5
Juni	52,8	Dezember	141,0

Bei der Betrachtung der Aufstellung des Gesamtkapitalbedarfs der 13 Betriebe ist zu berücksichtigen, daß von diesen Fabriken 10 der Textilbranche angehören. Der Ausgleich des Kapitalbedarfs wird sich aber innerhalb einer Branche weniger stark zeigen, da hier die Kurven der Saisonbeanspruchung mehr zusammenfallen, als das bei einem Vergleich ganz verschiedener Branchen der Fall ist. Aus diesem Grunde ist der Ausgleich des Kapitalbedarfs in Wirklichkeit, wenn auch die Warenhäuser, die Einkaufsfilialen, die Einheitspreisgeschäfte und alles das, was zu einem großen Warenhauskonzern gehört, hinzugenommen wird, ein bedeutend vollständigerer, als sich schon bei dieser Zusammenfassung einiger Fabrikbetriebe zeigt. Dadurch, daß der Kapitalbedarf des Gesamtkonzerns durch den Ausgleich unter den Konzernangehörigen immer einigermaßen konstant

bleibt, abgesehen von der Steigerung, die durch Vergrößerung des Geschäftsumfanges herbeigeführt wird, ist der Konzern in der Lage, seinen Fabrikationsbetrieben auch ohne die Aufnahme fremden Kapitals in Zeiten starken Kapitalbedarfs die nötigen Betriebsmittel zur Verfügung zu stellen.

Es darf somit sowohl in Hinblick auf die Fremdfinanzierung wie auch auf die Eigenfinanzierung angenommen werden, daß die konzernangehörigen Fabrikbetriebe einen Vorteil gegenüber den selbständigen Fabriken genießen, der sich in ihrer Selbstkostengestaltung ausdrückt.

Die starke Finanzkraft der Warenhäuser, die schon als Ursache einer leichteren Finanzierung erkannt worden ist, schafft für den einem Warenhauskonzern angeschlossenen Fabrikbetrieb auch im Rohstoffeinkauf Vergünstigungen. Zum ersten spielt auch hier die im Vergleich zu kleineren oder mittleren Fabrikbetrieben größere Kreditfähigkeit eine Rolle. Der Rohstofflieferant braucht für Lieferungen an die Fabriken des Konzerns keine Risikoprämie für das Verkaufsrisiko einzukalkulieren. Schon aus diesem Grunde ist er in vielen Fällen bereit, Preisvorteile einzuräumen.

Weiterhin ist das Warenhaus, das bei seinen Abnehmern das Barzahlungssystem zum Prinzip erhoben hat, hierdurch in der Lage, auch seinen Lieferanten die Ware beim Empfang bar zu bezahlen. Auch diese prompte Regulierung läßt für den Rohstofflieferanten das Geschäft mit einem Warenhauskonzern als besonders günstig namentlich in solchen Fällen erscheinen, in denen ihm an einer baldigen Liquidierung des im Warenlager festgelegten Kapitals besonders gelegen ist. Der als Gegenleistung hierfür gewährte Preisnachlaß pflegt regelmäßig größer zu sein als der Betrag, der einer Verzinsung des Kaufpreises bis zum Zahlungstermin beim Kauf auf Kredit entsprechen würde.

Vereinzelt ermöglicht die Barzahlung noch besondere Vorteile beim Einkauf, die von Fall zu Fall verschieden sind und nicht einzeln aufgeführt werden können. Als Beispiel sei nur angeführt, daß beim Verkauf von Schlachtvieh auf den Viehmärkten bei einem großen Auftrieb die Kommissionäre, um das Angebot zu vermindern, oft einen großen Posten Vieh noch vor der Eröffnung des Marktes weit unter dem Marktpreis an Käufer, die über das nötige Bargeld verfügen, absetzen, um für das übrige Vieh den Preis zu halten, und nicht noch größere Verluste zu erleiden. Es ist das nur ein willkürlich herausgegriffenes Beispiel, durch das gezeigt werden soll, auf welche mannigfache Weise die Verfügung über größere Barmittel beim Rohstoffeinkauf der Fabriken von Vorteil sein kann.

Mehr noch als beim regelmäßigen Einkauf zeigt sich der Vorteil der größeren Finanzkraft dann, wenn bei Preisschwankungen große Konjunkturgewinne zu erzielen sind. Hier ist der Fabrikationsbetrieb, hinter dem die Kapitalkraft eines Konzerns steht, in viel größerem Umfange in der Lage, diese Preisveränderung auszunutzen als der kleine selbständige Betrieb, der sich viele Gewinnmöglich-

keiten entgehen lassen muß, da ihm die zu ihrer Ausnutzung erforderlichen Mittel nicht zur Verfügung stehen.

Im Rohstoffeinkauf ist deshalb für den dem Warenhauskonzern angeschlossenen Fabrikationsbetrieb zweifellos ein Vorteil gegenüber der selbständigen Fabrik festzustellen, der einmal in der Erreichung von Preisvorteilen durch Barzahlung beim regelmäßigen Einkauf und zum anderen in der Möglichkeit besserer Ausnutzung außergewöhnlicher Einkaufsgelegenheiten und günstiger Konjunkturen durch die zur Verfügung stehenden größeren Barmittel besteht.

In der Fabrikation selbst genießt der konzerneigene Fabrikbetrieb verschiedene Vorteile, die ihre Ursache teils in der engen Verbundenheit der Fabrik mit dem Einzelhandel und dadurch mit den Konsumenten, teils in der großen Kapitalkraft der Warenhäuser haben.

Der Einkäufer des Warenhauses, der seine Waren von der konzerneigenen Fabrik bezieht, steht auf der anderen Seite mit dem Verkauf an die letzten Verbraucher in Verbindung und ist der Mittelsmann zwischen diesen und dem Fabrikleiter, mit dem er als Angestellter desselben Unternehmens kollegialiter verkehrt. Er ist deshalb auch in der Lage, Veränderungen in der Intensität des Bedarfs und Wechsel im Geschmack oder der Mode dem Fabrikleiter eher mitzuteilen, als dieser am Nachlassen der Aufträge merkt, daß er falsch disponiert hat. Der Fabrikleiter seinerseits hat nun die Möglichkeit, den Umfang der Produktion entweder einzuschränken oder in Erwartung einer gesteigerten Nachfrage zu erweitern. Die Aufstellung des Fabrikationsprogramms wird ihm dadurch erleichtert. Auch Veränderungen in der Geschmacksrichtung der Konsumenten kann dadurch Rechnung getragen werden, daß die Richtung der Produktion geändert, die Herstellung neuer Artikel aufgenommen oder die anderer aufgegeben wird. Schließlich steht der Einkäufer des Warenhauses auch mit anderen Fabrikanten ständig in Verbindung, sieht was es Neues in seiner Branche gibt, lernt technische Neuerungen der Fabrikation kennen, sodaß er auch in dieser Hinsicht dem Leiter der eigenen Fabrik wertvolle Anregungen geben kann.

Wie im zweiten Teil der Arbeit ausgeführt worden ist, wird in den einzelnen Branchen regelmäßig nur ein geringer Teil des Bedarfs in eigenen Fabriken hergestellt, während der größere Teil von fremden Fabrikanten zugekauft wird. Dadurch ist die Möglichkeit gegeben, auch bei Absatzstockungen die eigenen Fabriken voll zu beschäftigen. Durch eine gleichmäßige Beschäftigung wird ein unrentabler Leerlauf vermieden, sie trägt dadurch zu einer Kostensenkung bei.

Schließlich gibt die große Kapitalkraft des Warenhauskonzerns auch dadurch dem eigenen Fabrikbetrieb einen Vorteil, daß sie ihm die Ausstattung mit den neuesten technischen Errungenschaften, eine durchgreifende technische Rationalisierung in größerem Umfange gestattet, als das dem selbständigen Betriebe, der vielfach

selbst nicht das erforderliche Kapital besitzt, und dem auch die Möglichkeit der Aufnahme von Fremdkapital nur in weit geringerem Umfange gegeben ist, möglich ist. Selbstverständlich ist das nicht in allen Industriezweigen der Fall, doch ist vielfach, namentlich dort, wo es sich um kleinere und mittlere Betriebe handelt — ein Beispiel hierfür bietet die Lage der Konserven-Industrie —, die Industrie aus den Kriegs- und Inflationsjahren so geschwächt hervorgegangen, daß sie nicht in der Lage ist, ihre Betriebe den technischen Fortschritten, die inzwischen erzielt worden sind, anzupassen. In all diesen Fällen hat der konzerneigene Fabrikbetrieb einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Bezeichnend hierfür ist, daß bei der Übernahme vorher selbständiger Fabriken durch einen Warenhauskonzern fast immer eine Erneuerung und Erweiterung der technischen Anlagen vorgenommen wird. So hat, um nur einige Beispiele anzuführen, die Rudolph Karstadt A.-G. bei der Übernahme der Spinnerei und Weberei S. A. Weyl und Gebr. Braunschweig in Bocholt im Jahre 1920 die Betriebe in großem Umfange neu eingerichtet und weiter ausgebaut. Ebenso ist auf die im Jahre 1927 erfolgte Erwerbung der Schokoladenfabrik Karnatzki in Wernigerode eine grundlegende technische Rationalisierung des Betriebes erfolgt.

Faßt man die Vorteile, die der konzerneigene Fabrikbetrieb gegenüber der selbständigen Fabrik in der Fabrikation selbst hat, zusammen, so läßt sich sagen, daß infolge der engen Verbundenheit mit dem Konsum die Aufstellung eines Fabrikationsplanes mit größerer Aussicht auf Anpassung an den tatsächlichen Umfang des Bedarfs möglich ist, als das bei selbständigen Fabrikanten der Fall ist, daß weiterhin die Durchführung dieses Voranschlages dadurch gesichert ist, daß auch in Zeiten schlechter Konjunktur der Fabrikbetrieb an dem eigenen Konzern immer einen sicheren Abnehmer hat, und daß schließlich die große Finanzkraft des Warenhauskonzerns sich auf die Durchführung der Fabrikation durch die Ermöglichung einer technischen Betriebsrationalisierung günstig auswirkt.

Der Absatz der Produktionsbetriebe erfolgt, wie weiter oben ausgeführt, etwa zur Hälfte an den eigenen Konzern und zur Hälfte an fremde Warenhäuser, Kaufhäuser und Spezialgeschäfte. Die Vorteile, die die konzerneigenen Fabrikationsbetriebe gegenüber selbständigen Produzenten beim Vertrieb ihrer Ware haben, sind nun verschieden, je nachdem es sich um den Verkauf an eigene Geschäfte oder fremde Kundschaft handelt.

Beim Absatz an den eigenen Konzern, d. h. an die eigenen Warenhäuser, an die Einheitspreisgeschäfte und auch an Anschlußkunden, die ja alle durch die eigene Einkaufszentrale kaufen, fällt eine Reihe von Verkaufskosten fort.

Unkosten für Propaganda entstehen nicht, da man beim eigenen Konzern keine Reklame zu machen braucht. Die Höhe der dadurch erzielten Ersparnis ist für die einzelnen Branchen ganz verschieden, doch pflegt das Reklamekonto immerhin in den meisten Fällen einige Prozent des Umsatzes zu erreichen. Andererseits ist allerdings zu berücksichtigen, daß für den Teil der Produktion, der an Fremde abgegeben wird, Propaganda getrieben werden muß. Es ist nun sehr fraglich, ob für den doppelten Absatz auch doppelte Reklamekosten erforderlich sein würden, sodaß die Tatsache, daß die Hälfte der Produktion zu ihrem Verkauf nicht der Hilfe der Reklame bedarf, nicht auch eine Einschränkung der Reklamekosten auf die Hälfte bedeutet.

Weiterhin kann beim Verkauf an den eigenen Konzern ein Zwischenglied, das sonst in vielen Fällen zwischen Produzent und Handel noch besteht, der Agent, meist Vertreter genannt, fortfallen, während bei selbständigen Produktionsbetrieben auch dann der Vertreter gewöhnlich Provision bezieht, wenn an ein Warenhaus geliefert wird, das direkt vom Fabrikanten bezieht, sofern es nur in seinem Vertreterbezirk liegt. Auch die Ersparnis, die durch den Fortfall einer Vertreterprovision erzielt wird, ist je nach der Branche in ihrer Höhe verschieden.

Schließlich fällt für diesen Teil des Absatzes auch das Verkaufsrisiko, d. h. das Risiko an zahlungsunfähige Kundschaft zu liefern, fort. Es kann also von der Einkalkulierung einer besonderen Risikoprämie für dieses Verkaufsrisiko Abstand genommen werden, und es brauchen auch keine Aufwendungen für die Kreditsicherung durch Befragung von Auskunfteien gemacht werden, die oft bei kleineren Lieferungen einen verhältnismäßig erheblichen Prozentsatz des Warenpreises ausmachen. Der Fortfall des Verkaufsrisikos oder der Kreditsicherung tritt zwar auch bei selbständigen Fabrikanten für ihre Lieferungen an Warenhauskonzerne ein, doch bildet der Absatz an Warenhäuser bei der Mehrzahl von ihnen nur einen so geringen Bruchteil des gesamten Absatzes, daß sich diese Ersparnis auf die Preise nicht auswirkt, während sie bei den konzerneigenen Fabriken, bei denen durchschnittlich die Hälfte ihrer Produktion innerhalb des Konzerns bleibt, sehr wohl in die Wagschale fällt.

Wie groß die Senkung der Selbstkosten durch den Fortfall von Reklamekosten, Vertreterprovisionen und Verkaufsrisiko in einzelnen Fällen sein kann, zeigt folgendes Beispiel. In der Konserven- und Fleischwaren-Industrie, also bei Artikeln, die zumeist in kleineren Posten an Lebensmittel- und Kolonialwarengeschäfte abgesetzt werden, zahlt man durchschnittlich 4% Vertreterprovision. Der Verlust durch zahlungsunfähige Kunden wird augenblicklich auf etwa 2 bis 3% geschätzt. Rechnet man nun noch mit etwa 1% Reklamekosten, was sicher nicht zu hoch gegriffen ist, und mit 2% für Verzinsung der Außenstände, die fortfallen, da das Warenhaus ja nicht auf Kredit kauft, so ergibt sich allein hieraus bei Lieferungen konzerneigener Produktionsbetriebe an eigene Warenhäuser eine Senkung der Selbstkosten um etwa 10%.

Bei Verkäufen an fremde Kundschaft ist der konzerneigene Fabrikationsbetrieb dem selbständigen grundsätzlich gleichgestellt. Wie jener muß er Werbungskosten, Vertreterprovision und Verkaufsrisiko auf sich nehmen. Vorteile ergeben sich hier jedoch, wenn

mehrere Produktionsbetriebe Waren herstellen, die an denselben Kundenkreis geliefert werden, und in verstärktem Maße dann, wenn sie am gleichen Ort liegen. Beide Voraussetzungen treffen bei einem großen Teil der textilverarbeitenden Betriebe zu.

Beim Vorhandensein desselben Kundenkreises kann die Reklame für alle Betriebe gemeinsam betrieben werden. Hierdurch werden die Reklamekosten für das einzelne Stück ohne Zweifel geringer, da die Reklame für den größeren Absatz beider Fabriken nicht solche Kosten erfordert, wie sie die getrennte Reklame für jede Fabrik besonders verursachen würde.

Eine weitere Verbilligung der Verkaufsorganisation kann durch die Anstellung gemeinsamer Verkaufsagenten erfolgen. Dem Agenten wird es in vielen Fällen ohne größere Mühe und ohne oder jedenfalls nur mit geringen besonderen Unkosten möglich sein, in den Detailgeschäften, in denen er die Produkte der einen Fabrik absetzt, auch die der anderen zu verkaufen. Hierdurch fallen die Reisekosten, der Zeitverlust, den der Weg verursacht, fort und außerdem ist es erfahrungsgemäß leichter, einen zweiten Artikel an einen Kunden zu verkaufen, bei dem man mit einem anderen bereits eingeführt ist, als diesen Kunden überhaupt neu zu werben.

In vollem Umfange treten die Vorteile, die sich beim Verkauf erzielen lassen, erst dann in die Erscheinung, wenn die Betriebe, bei denen ein Zusammengehen beim Vertrieb der Ware überhaupt infolge eines gleichen Abnehmerkreises möglich ist, im gleichen Orte liegen. In diesem Falle kann die gesamte Verkaufsorganisation dieser Betriebe zu einem gemeinsamen Verkaufsbüro zusammengefaßt werden, das dann die Verkaufstätigkeit für alle übernimmt. Die Tätigkeit dieses Büros kann sich darauf beschränken, daß es die eigentliche Expedition, die Verpackung und den Transport übernimmt, es kann ihm aber auch das Betreiben der gemeinsamen Reklame, der Aufbau einer Vertreterorganisation und der gesamte Verkehr mit der Kundschaft einschließlich der Regelung der finanziellen Beziehungen übertragen werden.

In der Praxis ist diese vollständige Zusammenlegung von Verkaufsorganisationen nur in wenigen Fällen durchgeführt. Der Grund dafür ist wohl der, daß nur sehr selten der Kundenkreis zweier Geschäfte vollständig zusammenfällt, und daß meistens die Eigenart der Ware doch eine gesonderte Behandlung vorschreibt. Dagegen hat sich das Betreiben einer gemeinschaftlichen Reklame und die Anstellung gemeinsamer Vertreter mehrfach, namentlich bei Betrieben der Textilbranche, feststellen lassen.

Auf einer Zusammenlegung eines Teiles der kaufmännischen Verwaltung beruhen auch die Vorteile, die die an den Warenhauskonzern angeschlossenen Fabrikationsbetriebe gegenüber der selbständigen Konkurrenz in der allgemeinen Verwaltung haben. Es sind das Vorteile, die nicht auf den Zusammenschluß von Warenhäusern und Fabriken beschränkt sind, sondern sich überall dort zeigen, wo eine Reihe von Unternehmen unter einer gemeinsamen

Oberleitung zu einem Konzern zusammengefaßt werden. Hier läßt sich bei einer vollständigen Verschmelzung und auch bei einer hundertprozentigen Beteiligung, die ja, wie mehrfach erwähnt, in ihren wirtschaftlichen Folgen einer Fusion gleichkommt, ein Teil der Hauptbuchhaltung der einzelnen Fabriken und ihrer Statistik in den Büros der Zentralverwaltung zusammenlegen. Durch die dann dort vorliegende Zahl gleichartiger Buchungen läßt sich eine Rationalisierung der kaufmännischen Arbeit vielfach auch unter Anwendung moderner Buchführungsmaschinen, deren Einführung sich für den einzelnen Betrieb nicht lohnen würde, in großem Umfange durchführen.

Ebenso kann die Aufarbeitung des statistischen Materials durch das statistische Büro der Zentrale unter geringerem Kostenaufwand erfolgen, als das beim einzelnen Betrieb, der nicht eine eigene statistische Abteilung mit für diesen Zweck speziell ausgebildetem Personal unterhalten kann, der Fall ist.

Aus den Einrichtungen der Zentralverwaltung kann der konzerneigene Fabrikbetrieb ferner Nutzen ziehen bei der Rechtsberatung. Jeder größere Konzern unterhält eine besondere Rechtsabteilung, in der Juristen beschäftigt sind, die bei der Eingehung von Rechtsgeschäften irgendwelcher Art die kaufmännischen Leiter dadurch unterstützen, daß sie die von ihnen beabsichtigten Rechtsgeschäfte auf ihre juristische Zweckmäßigkeit und Richtigkeit kontrollieren. Da in einer solchen Rechtsabteilung gleichartige Verträge sich oft wiederholen, erlangen die dort beschäftigten Juristen eine große Erfahrung in den für das Unternehmen speziell in Frage kommenden Dingen, die auch die Leiter der Fabrikationsunternehmen sich dienstbar machen können. Die Fabrikbetriebe haben dadurch zweierlei Vorteil. Einmal ersparen sie die Kosten eines Rechtsanwalts, die in den meisten Fällen wesentlich höher sein werden, als die durch Inanspruchnahme der eigenen Rechtsabteilung entstehenden Unkosten, und zum zweiten haben sie die Gewähr, daß sich in die Materie eingearbeitete und an der guten Ausführung der Angelegenheit mehr als ein selbständiger Rechtsanwalt interessierte Juristen mit ihrer Sache beschäftigen. Diese beiden Vorteile führen dazu, daß in bedeutend größerem Umfange ein juristisches Gutachten eingeholt wird, als dies sonst der Fall zu sein pflegt. Vielfach bestehen auch für alle Geschäfte von größerem Umfang, für langfristige Lieferverträge, Mietverträge, Anstellungsverträge leitender Personen und Ähnliches ein Zwang zur vorherigen Mitteilung an das Rechtsbüro. Ein Zwang, dem sich die Geschäftsführer der Fabriken gern beugen werden, da er einerseits einen Teil der Verantwortung von ihren Schultern nimmt und den Juristen überträgt, andererseits aber auch für den Fabrikbetrieb nur von Vorteil sein kann, da er ihn vor Verlusten durch unsachgemäß abgeschlossene Rechtsgeschäfte bewahrt.

In ähnlicher Weise wirkt sich die Einrichtung eines besonderen Baubüros für den angeschlossenen Fabrikbetrieb günstig aus, da er

durch Benutzung dieser Abteilung ebenso eine Verminderung der Unkosten, wie sie die Beschäftigung eines Architekten bei Umbauten und Erweiterungen mit sich bringt, erreichen und mit einer sorgfältigen Erledigung seiner Aufträge rechnen kann. Allerdings ist hier einschränkend zu bemerken, daß das Baubüro eines Warenhauskonzerns sich vorwiegend mit Warenhausbauten beschäftigt und ihm deshalb eine besondere Fachkenntnis, wie sie für den Bau einer jeden Fabrik je nach der Branche wieder speziell nötig ist, fehlt. Es wird sich deshalb doch die Inanspruchnahme eines in der Einrichtung von Fabriken der betreffenden Branche erfahrenen Ingenieurs neben dem eigenen Baubüro in vielen Fällen nicht vermeiden lassen, sodaß die aus der Mitbenutzung des Baubüros entstehenden Vorteile, die sich für den Fabrikbetrieb ja auch nicht beim regelmäßigen Geschäftsbetrieb, sondern nur bei baulichen Veränderungen zeigen, nicht allzu hoch angeschlagen werden können.

Als ein weiterer Vorteil, der dem konzerneigenen Fabrikbetrieb aus der Angliederung in die Organisation des Gesamtkonzerns erwächst, ist die Verbilligung der Versicherung zu nennen. Eine solche kann einmal erreicht werden durch eine Eigenversicherung, dadurch also, daß der Gesamtkonzern einen Fonds ansammelt, aus dem der etwa eingetretene Schaden gedeckt wird. Die Selbstversicherung hat dann Vorteile, wenn Schäden in geringerem Umfange eintreten, sodaß der angesammelte Fonds nicht in voller Höhe zur Deckung der Schäden herangezogen zu werden braucht, sie kann also nur unter gewissen Voraussetzungen als kostensparend angesehen werden.

Bei der Fremdversicherung durch Abschluß eines Versicherungsvertrages mit einer Versicherungsgesellschaft entsteht dem konzerneigenen Fabrikationsbetrieb dadurch eine Ersparnis, daß der Konzern für seine sämtlichen Betriebe mit der Versicherungsgesellschaft Verträge abschließt, die bei einem solchen großen Objekt eher bereit sein wird, Vergünstigungen, die vor allem die Form einer Prämienermäßigung haben, zu gewähren, als wenn ein einzelner Fabrikbetrieb einen Versicherungsvertrag abschließt. Diese Vorteile treten besonders dann ein, wenn der Warenhauskonzern an einer Versicherungsgesellschaft finanziell beteiligt ist, wie es z. B. bei der Rudolph Karstadt A.-G. und der Leonhard Tietz A.-G. einerseits und der Patria-Versicherungs A.-G. andererseits der Fall ist. Hier werden auch unabhängig von der Höhe des Versicherungsobjektes den eigenen Fabriken Vorteile eingeräumt werden.

Aus der Zugehörigkeit andersartiger Unternehmungen, deren Dienste der Fabrikationsbetrieb in Anspruch nehmen muß, zum eigenen Konzern können sich auch in anderen Fällen Vorteile ergeben. So hat sich der Karstadt-Konzern ein Transportunternehmen, die Expreß A.-G. für internationale Transporte, angegliedert, deren Dienste den Produktionsbetrieben des Konzerns natürlich auch zu günstigeren Bedingungen zur Verfügung stehen werden als fremden Unternehmungen.

Es ist somit eine Reihe von Vorteilen aufgezählt worden, die die einem Warenhauskonzern angeschlossenen Fabrikbetriebe vor selbständigen Fabriken ihrer Branche haben. Diese Vergünstigungen führen zu einer Senkung der Herstellungskosten der Fabrikationsbetriebe und setzen diese daher in den Stand, ihre Produkte zu billigeren Preisen an die Warenhäuser abzusetzen, als diese gleichartige Waren von unabhängigen Fabriken beziehen können. Die Eigenfabrikation führt also, falls diese Vorteile erreicht werden, unmittelbar zu einer Verbilligung des Einkaufs der Warenhäuser gegenüber dem Fremdbezug.

Diese direkten Vorteile der Eigenproduktion sind umso größer, je größer der Anteil der in eigener Regie hergestellten Waren am Gesamtumsatz ist. Lediglich unter diesem Gesichtspunkte betrachtet würde deshalb eine 100%ige Eigenherstellung als das Erstrebenswerte erscheinen. Wenn man sich trotzdem in der Praxis auf die Herstellung eines verhältnismäßig geringen Bruchteils des Gesamtbedarfs beschränkt, so hat das seinen Grund darin, daß. wie noch auszuführen sein wird, sich bei allzu großer Ausdehnung erhebliche Nachteile der Eigenproduktion einstellen, die die erreichten Vorteile wieder wett machen würden.

4. Indirekte Vorteile der Eigenproduktion.

Die Angliederung von Produktionsstätten durch Warenhauskonzerne hat außer der Ermöglichung eines günstigeren Warenbezugs durch diese Fabriken selbst noch andere Wirkungen, die als indirekte Vorzüge der Eigenproduktion bezeichnet werden können. Der Besitz eigener Produktionsbetriebe gibt dem Warenhaus die Möglichkeit, die Kalkulation des betreffenden Artikels nachzuprüfen und dadurch eine Kontrolle über die Preise, die von selbständigen Fabrikanten gefordert werden, auszuüben und festzustellen, ob der günstigste Preis, der erlangt werden kann, schon erzielt ist. Der selbständige Fabrikant muß mit der konzerneigenen Fabrik konkurrieren und wird dadurch gezwungen, seine Preise soweit herabzusetzen, wie es ihm die Gestaltung seiner Selbstkosten gestattet, falls er das Warenhaus als Kunden zu behalten wünscht. Die Eigenproduktion führt also so auf einem indirekten Wege zu einer Senkung der Einkaufspreise der Detailgeschäfte und damit zu einer Rentabilitätssteigerung des ganzen Konzerns.

Um diesen Erfolg zu erzielen, genügt es, wenn nur ein geringer Teil der in den Einzelhandelsgeschäften zum Verkauf kommenden Waren in eigenen Fabriken hergestellt wird. Die Wirkung beschränkt sich auch nicht nur auf die selbst hergestellten Artikel, sondern erstreckt sich, wenn auch in geringerem Grade, auf alle

Waren, da auch die Fabrikanten, für deren Artikel die Eigenproduktion nicht eingeführt ist, sehen, daß der Warenhauskonzern zur Angliederung eigener Produktionsstätten schreiten kann und annehmen, daß diese Art der Warenbeschaffung angewandt werden wird, wenn die Preise auf dem freien Markt weit über den Herstellungskosten liegen und so die Eigenherstellung lohnend erscheinen lassen.

Den Zusammenschlüssen von Fabrikanten „mit monopolistischem Zweck“[1]) wie Konventionen oder Kartellen und Syndikaten gegenüber wirken die einem Warenhauskonzern angeschlossenen Fabriken als Außenseiter. Sie sind, wenn sie eine ausreichende Größe haben, imstande, die Erreichung des Zwecks dieser Vereinigung, die Monopolbildung zu verhindern oder auch die Entstehung solcher Zusammenschlüsse überhaupt unmöglich zu machen, und so künstlich herbeigeführten Preissteigerungen entgegenzuwirken.

Inwieweit Preisherabsetzungen und Konditionenverbesserungen durch die Einführung der Eigenproduktion tatsächlich schon herbeigeführt worden sind, ob insbesondere Konventionen der Fabrikanten durchbrochen, die Bildung wirksamer Kartelle verhindert oder ihre Aufhebung erzwungen worden ist, läßt sich nur sehr schlecht feststellen, da andere Momente, wie die gesteigerte Einkaufsmacht der Warenhäuser oder auch technische Fortschritte oder Konjunkturänderungen in gleicher Richtung wirken können und der Anteil der einzelnen Faktoren an der Preisentwicklung nicht isoliert erfaßt werden kann. Es soll vor nicht allzu langer Zeit die Sprengung einer Preiskonvention der Fabrikanten von Kassenblocks durch die Eigenproduktion erzwungen worden sein; doch läßt sich auch in diesem Falle nicht einwandfrei feststellen, ob nicht auch ohne die Eigenfabrikation, lediglich durch die starke Einkaufsmacht des betreffenden Warenhauskonzerns der gleiche Erfolg erzielt worden wäre. Jedenfalls läßt sich aber wohl mit Bestimmtheit sagen, daß die Einführung der Eigenproduktion neben der Ausbildung des zentralen Einkaufs am meisten zu der in vielen Artikeln erzielten Verbilligung beigetragen hat, und daß in ihr ein äußerst wirksames Mittel zur Verhinderung von Preissteigerungen, die nicht in einer Steigerung der Herstellungskosten begründet sind, gefunden worden ist. Von Warenhauspraktikern, die diese indirekten Wirkungen der Eigenproduktion am besten beurteilen können, da sie am ehesten in der Lage sind, zu erkennen, welche ihrer Argumente den Fabrikanten gegenüber die größte Wirkung haben, werden die hierdurch erzielten Vorteile sehr hoch eingeschätzt und häufig als die bedeutendsten angesehen, die die Einführung der Eigenproduktion überhaupt mit sich bringt.

Auch in anderen Kreisen des Einzelhandels wird die Ansicht vertreten, daß die Eigenfabrikation der Warenhäuser vielfach zu einer Senkung der Preise am freien Markt geführt habe[2]).

[1]) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 10.
[2]) Ramelow: Marktbeeinflussung d. d. Waren- und Kaufhäuser, Ztschr. f. W. u. K., 1929, Nr. 15.

Dem größeren Anteil der auf dem freien Markt bezogenen Waren im Vergleich zu den selbst hergestellten entsprechend sind auch die indirekten Vorteile der Eigenproduktion wohl in den meisten Fällen höher zu veranschlagen als die unmittelbar durch die Eigenherstellung erzielten. Sie können unter Umständen die Eigenfabrikation auch dort noch zweckmäßig erscheinen lassen, wo der eigene Fabrikationsbetrieb ungünstiger arbeitet als die selbständigen Fabriken und daher die Erzielung direkter Vorteile nicht möglich ist.

Versucht man, die mannigfachen Vorteile der Eigenproduktion unter einheitlichen Gesichtspunkten zusammenzufassen, so lassen sie sich in drei Gruppen einteilen. Ersparung des Zwischengewinns des Produzenten und steuerliche Vergünstigungen sind Vorteile, die jedem vertikalen Zusammenschluß eigen sind. Die Möglichkeiten der Selbstkostensenkung, die der konzerneigene Fabrikationsbetrieb auf Grund seiner Zugehörigkeit zu einem Warenhauskonzern hat, und die mehr oder weniger von einer guten organisatorischen Eingliederung des Fabrikationsbetriebes abhängig sind, bilden die zweite Gruppe. Als dritte Gruppe schließlich erscheinen die Vorteile, die daraus erwachsen, daß die Angliederung von Fabrikationsbetrieben neben anderen als ein geeignetes Mittel zur Marktbeeinflussung erscheint und so indirekt zu einer Verbilligung des Einkaufs der Warenhäuser führt.

II. Kapitel:

Allgemeine Nachteile der Eigenproduktion.

1. Eindringen in die dem Warenhausunternehmer fremde Produktionssphäre.

Neben diesen Vorteilen birgt die Eigenproduktion für die Warenhauskonzerne auch eine Reihe von Nachteilen, die namentlich in den letzten Jahren wieder in der öffentlichen Diskussion in den Vordergrund gestellt worden sind.

Häufig wird von Seiten der Warenhausunternehmer selbst gegen die Eigenproduktion geltend gemacht, daß die Warenhausfachleute Händler und keine Fabrikanten seien, daß sie also durch die Übernahme von Fabrikationsbetrieben in die ihnen fremde Produktionssphäre eindringen, in der sie nicht die zum erfolgreichen Handeln erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen besitzen und sich infolgedessen unsicher fühlen. Weiter wird ausgeführt, daß schon die Leitung der Detailgeschäfte eines Warenhauskonzerns die ganze Arbeitskraft eines Menschen in Anspruch nehme, ja sie oft zu übersteigen scheine, sodaß keine Zeit und Arbeitsfähigkeit mehr übrig bleibe, die auf die Überwachung und Leitung von Fabriken verwendet werden könne. Auch in der amerikanischen Literatur finden sich Ausführungen, in denen es als ein Nachteil des vertikalen Aufbaus der Warenhaus-Konzerne angesehen wird, daß ein „retail-specialist" hierbei auch die Leitung von Fabrikations- und Großhandelsunternehmen mit übernimmt[1]).

Wenn auch diese Einwände nicht ganz zurückzuweisen sind, zu-

[1]) „Departement store consolidations" in „Harvard business review" 1926, S. 461/2: „Vertical combination, which involves the consolidation into a single corporation of businesses engaged in various steps from the production of the raw material to the distribution of the final product among consumers, would necessitate the management of several manufacturing and wholesale businesses by a retail specialist. It is extremly doubtful if the result of such integration would be successful."

mal sie von Menschen gemacht werden, die auf Grund ihrer Erfahrungen zu dieser Erkenntnis gekommen sind, so ist doch anzunehmen, daß die aus diesen Erwägungen entspringende Abneigung gegen die Eigenproduktion mehr gefühlsmäßig motiviert als verstandesmäßig begründet ist. Die Warenhausleute haben sich eben immer als Händler gefühlt und den Fabrikanten oft als Gegner angesehen und können sich deshalb nicht dazu verstehen, nun selbst Fabrikant zu werden. Es ist bezeichnend, daß in dem einzigen Konzern, der in Deutschland augenblicklich planmäßig an einem großzügigen Ausbau der Eigenproduktion festhält, im Karstadt-Konzern, der geistige Vater dieser Idee, Kommerzienrat Schöndorff, nicht aus der Warenhausbranche, sondern aus der Produktion stammt, sodaß für ihn schon aus diesem Grunde die beschriebenen Hemmungen gegenüber der Angliederung von Produktionsbetrieben fortfallen.

In Wirklichkeit sind die angeführten Einwände schon deshalb größtenteils hinfällig, weil an der Spitze der großen deutschen Warenhauskonzerne niemals eine einzelne Person steht, die Warenhausfachmann ist, sondern stets ein Gremium von Personen, die arbeitsteilig die einzelnen Gebiete der Konzernleitung unter sich aufgeteilt haben. Bei einem vertikal aufgebauten Konzern fällt also einem Menschen die Leitung der eigenen Produktionsbetriebe als spezielles Arbeitsgebiet zu. Auch für ihn ist jedoch eine genaue Kenntnis der Fabrikation der einzelnen Branchen nicht nötig und auch infolge der Mannigfaltigkeit der Fabrikationszweige gar nicht möglich. Ebenso wie der Leiter eines großen Warenhauses nicht in allen Branchen beschlagen sein kann, sondern überall Spezialisten braucht, auf deren Fähigkeiten er sich verlassen muß, so muß auch der Leiter der Eigenfabrikation für die einzelnen Fabrikationszweige Fachleute haben, die ihre Branche beherrschen. Die Leitung eines großen Konzerns kann sich ja nicht um fabrikatorische Einzelheiten kümmern, sondern muß sich darauf beschränken, die allgemeinen Richtlinien der Geschäftspolitik anzugeben und mit Hilfe des zu diesem Zweck geschaffenen Kontrollapparates die Geschäftsführung der einzelnen Zweige des Konzerns zu überwachen. Die Qualitäten des Leiters der Eigenfabrikation werden sich vor allem darin zeigen, daß er es versteht, die Eigenproduktion in der für den Konzern zweckmäßigsten Weise auszubauen und für die Leitung der einzelnen Fabriken tüchtige Fachleute heranzuziehen.

Wenn also das Eindringen in die dem Warenhausunternehmer fremde Produktionssphäre überhaupt als Nachteil der Eigenproduktion angesehen werden kann, ist dieser Nachteil wohl nur als geringfügig zu betrachten, wenn auch der Gedanke hieran vielfach, wie aus den Äußerungen führender Warenhausunternehmer hervorgeht, dazu beigetragen hat, daß von einer Einführung der Eigenproduktion abgesehen oder ihre Ausdehnung eingeschränkt worden ist.

2. Übernahme des Produzentenrisikos durch den Warenhaus-Konzern.

Der größte Nachteil, den das System der Eigenproduktion mit sich bringt, liegt darin, daß der Warenhauskonzern, der sich Produktionsbetriebe angliedert, damit auch das Risiko des Produzenten übernimmt.

Das technische Risiko, d. h. die Gefahr, durch ein Mißlingen des technischen Produktionsprozesses Verluste zu erleiden, läßt sich in seinem Ausmaße einigermaßen übersehen. Es tritt überall, wo produziert wird, auf und muß von allen Fabrikanten in die Preise einkalkuliert werden. In gewissem Umfange kann eine Fehlfabrikation auch durch technische Rationalisierung der Produktion, die ja dem konzerneigenen Fabrikbetrieb, wie ausgeführt, in weitgehendstem Maße möglich ist, verhindert oder doch auf ein Minimum beschränkt werden. Die Gefahr, die dem Warenhauskonzern durch die Übernahme des technischen Risikos erwächst, wird deshalb auch nicht als sehr schwerwiegend und als Hindernis der Eigenproduktion angesehen.

Anders ist es mit den Verlusten, die durch Konjunkturschwankungen eintreten. Beim Einkauf der Rohstoffe läßt sich häufig die künftige Entwicklung der Nachfrage und der Preise noch nicht bis zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Produktes übersehen. Es besteht daher die Gefahr, daß die aus den teuer eingekauften Rohstoffen hergestellten Waren bei sinkenden Preisen mit Verlusten abgesetzt werden müssen und daß überdies bei den mit Preissenkungen gewöhnlich zunächst einhergehenden Absatzstockungen bei den Fabriken große unverkäufliche Vorräte angesammelt werden. Solche Konjunkturverluste hat jeder Fabrikationsbetrieb, wenn auch Unterschiede hinsichtlich der einzelnen Branchen bestehen, zu erleiden und sie bilden das Gegenstück zu den Konjunkturgewinnen, durch die sie auf die Dauer und bei guter Geschäftsführung zumindest ausgeglichen werden sollen.

Für das Warenhaus, das sich Produktionsbetriebe angegliedert hat, wiegen diese Konjunkturverluste aber umso schwerer, als es zu Zeiten schlechter Konjunktur, allgemein oder in einer einzelnen Branche, auch als Händler an der Ware verliert und so an derselben Ware zweimal, als Produzent und als Händler, Verluste erleidet. Diese Häufung von Verlusten kann bei langanhaltender schlechter Konjunktur und bei starker Ausdehnung der Eigenproduktion auch für einen finanziell gut fundierten Warenhauskonzern verhängnisvoll werden. Deshalb wird vielfach die Gefahr, bei einer Preisbaisse zweimal zu verlieren für schwerwiegender gehalten, als die Möglichkeit, in der Hausse doppelt zu verdienen.

Gemindert wird diese Gefahr allerdings dadurch, daß Verluste in der Regel nicht in allen Betrieben gleichzeitig auftreten, sodaß bei einem großen Konzern, der eine Reihe verschiedenartiger Fabriken in sich vereinigt, hierdurch ein Risikoausgleich eintritt, der gerade

wieder eine größere Stabilität hervorruft. In einer allgemeinen Wirtschaftskrise ist jedoch für einen vertikal aufgebauten Konzern dieses Risiko, daß sich die Verluste der einzelnen Betriebe so addieren, daß der ganze Konzern in ernste Gefahr gerät, ohne Zweifel größer als bei einem solchen, der sich auf Einzelhandelsbetriebe beschränkt und daher eher in der Lage ist, sich Konjunkturänderungen anzupassen.

3. Beschränkung in der Ausnutzung des freien Marktes.

Vorwiegend in Zeiten schlechter Konjunktur tritt auch ein anderer Nachteil der Eigenproduktion in die Erscheinung. Vereinzelt im normalen Ablauf des Wirtschaftslebens, in verstärktem Umfange jedoch bei Wirtschaftskrisen werden von Fabrikanten, die die in ihren Vorräten angelegten Kapitalien um jeden Preis flüssig machen müssen, Waren gegen sofortige Barzahlung weit unter Marktpreis angeboten. Gerade die Warenhäuser, die über das nötige Bargeld verfügen und große Quantitäten auf einmal kaufen können, sind in der Lage, diese günstigen Einkaufsgelegenheiten in vollem Umfange auszunutzen und haben vielfach hierin einen ihrer Hauptvorteile vor dem kleinen Einzelhandelsgeschäft gesehen.

Hat sich nun ein Warenhauskonzern Produktionsbetriebe angegliedert, so steht er in Zeiten schlechter Konjunktur vor der Wahl, in den eigenen Fabriken, die gerade in diesen Zeiten an sich schon an Absatzmangel leiden, dadurch, daß er die günstigeren Angebote fremder Fabrikanten denen der eigenen Betriebe vorzieht, Verluste zu erleiden, oder durch Verzicht auf die günstigeren Bezugsmöglichkeiten am freien Markt und durch gesteigerten Bezug von den eigenen Fabrikationsstätten diesen eine bessere Ausnutzung ihres Produktionsapparates und damit eine bessere Rentabilität zu sichern.

Von Befürwortern des Systems der Eigenproduktion wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß auch bei dem am stärksten vertikal organisierten Konzern, dem Karstadt-Konzern, der Anteil der in eigener Regie hergestellten Waren nur etwa 15% des Gesamtumsatzes betrage, daß also der auf dem freien Markt zu deckende Bedarf noch so groß sei, daß der Warenhauskonzern in der Ausnutzung der sich bietenden Kaufgelegenheiten nur unwesentlich eingeschränkt sei. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß man, um die Bedeutung der Eigenproduktion als Hindernis für die Ausnutzung des freien Marktes beurteilen zu können, Eigenherstellung und Fremdbezug nicht insgesamt, sondern bei einzelnen Artikeln

einander gegenüberstellen muß. Schon eine branchemäßige Aufteilung zeigt, daß in einzelnen Branchen der Anteil der Eigenproduktion wesentlich höher ist, und wenn vollends bei einem einzelnen Artikel der Anteil der Eigenproduktion festgestellt wird, so zeigt sich häufig, daß tatsächlich die konzerneigene Fabrik in dem Artikel, in dem sie besonders leistungsfähig ist, fast den ganzen Bedarf der Warenhäuser deckt. Als Beispiel sei angeführt, daß bei dem genannten Konzern, dessen Eigenproduktion insgesamt nur 15% des Bedarfs deckt, die Eigenherstellung in Textilien 33,5% beträgt, während bei Knabenkleidung allein 80% des Bedarfs aus eigenen Fabriken stammen. Für diesen Artikel ist also dem Warenhaus die Möglichkeit der Marktausnutzung fast ganz genommen, wenn eine regelmäßige Beschäftigung der Fabriken gewährleistet sein soll.

Die konsequente Durchführung des Prinzips der freien Lieferantenwahl würde allerdings dazu führen, daß man in solchen Fällen ohne Rücksicht auf den eigenen Fabrikationsbetrieb die sich bietenden günstigen Einkaufgelegenheiten ausnutzt. In der Praxis ist das auch zum sehr großen Teil der Fall, und die in der Beschränkung in der Ausnutzung des freien Marktes liegenden Nachteile werden so vermieden, doch läßt man im Notfall, wenn sich eine dem Konzern angehörige Fabrik in ernstlichen Schwierigkeiten befindet, diese nicht zugrundegehen, sondern unterstützt sie auch dann durch einen gesteigerten Bezug, wenn man dafür günstigere Angebote fremder Fabrikanten nicht ausnutzen kann.

Wenn also einerseits auch die freie Lieferantenwahl der Einkäufer eine gewisse Einschränkung der Nachteile herbeiführt und andererseits die Zahl der Artikel, die von fremden Fabrikanten bezogen werden, bei allen Konzernen erheblich größer ist, als die der in eigener Regie hergestellten, so bedeutet doch die Beschäftigungsnotwendigkeit der eigenen Fabriken eine nicht zu unterschätzende Behinderung der Warenhäuser in der Ausnutzung des freien Marktes, die um so stärker sich auswirkt, je größer der Anteil der selbst hergestellten Waren am Gesamtumsatz ist.

4. Beschränkung in der Auswahl der zum Verkauf kommenden Waren.

Ebenfalls nur bei einem sehr großen Umfang der Eigenproduktion tritt eine weitere nachteilige Wirkung ein. Erfolgt die Versorgung der Einzelhandelsgeschäfte eines Konzerns in einzelnen Artikeln ausschließlich oder vorwiegend durch eigene Fabriken, so wird dadurch eine Beschränkung in der Auswahl der zum Verkauf kommenden Waren herbeigeführt, da die verhältnismäßig geringe Zahl dem Konzern angehörender Fabrikbetriebe, wenn sie rationell arbeiten will,

nicht eine solche Mannigfaltigkeit von Waren hervorbringen kann, wie sie durch den Bezug von vielen selbständigen Fabriken zu erlangen ist. Gerade für deutsche Verhältnisse, wo noch eine weitgehende Differenzierung des Geschmacks herrscht, und gerade für die Warenhäuser, die es sich zur Aufgabe gesetzt haben, für Jeden etwas bieten zu können, ist eine solche Beschränkung bedenklich und unbedingt als Nachteil anzusehen.

Wenn demgegenüber ebenfalls eingewandt wird, daß der Umfang der Eigenproduktion nirgends so groß sei, daß diese Beschränkung fühlbar wirksam werden könne, so muß wieder darauf hingewiesen werden, daß bei einzelnen Artikeln, und hierauf, nicht auf die Zahlen des Gesamtumsatzes kommt es ja an, der Anteil der selbst hergestellten Waren am gesamten Umsatz doch so groß ist, daß nur ein sehr geringer Bruchteil von fremden Fabrikanten bezogen werden kann. Für diesen betreffenden Artikel besteht dann also die Gefahr, daß das Angebot zu einseitig wird und die verschiedenartigen Geschmacksrichtungen der Käufer nicht genügend berücksichtigt werden. Eine gewisse Einschränkung der hieraus erwachsenden Nachteile wird durch die freie Lieferantenwahl der Einkäufer herbeigeführt, völlig beseitigen lassen sie sich dadurch jedoch nicht, da man doch immer bestrebt ist, in möglichst großem Umfange von den eigenen Fabriken zu beziehen, sofern sie nur ebenso preiswert liefern können wie die selbständigen Produzenten.

5. Einfluß der Eigenproduktion auf die Liquidität des Konzerns.

Zu den nachteiligen Wirkungen der Eigenproduktion ist auch ihr Einfluß auf die Liquidität der Warenhauskonzerne zu zählen. Die Angliederung von Produktionsbetrieben erfordert die Investierung großer Kapitalien, die zum Teil auf sehr lange Zeit festgelegt werden müssen. Es ist hier zu unterscheiden zwischen Anlage-Kapital und Betriebs-Kapital.

Die Höhe des in Fabrikgrundstücken, Gebäuden und Einrichtungen festgelegten Kapitals läßt sich bei den deutschen Warenhauskonzernen schon deshalb nur sehr schwer bestimmen, weil die meisten Fabriken in der Inflationszeit erworben worden sind, sodaß die damaligen Anschaffungspreise gar keinen Maßstab für eine Bewertung abgeben können. Auch aus den Bilanzen sind, soweit sie veröffentlicht werden, Anhaltspunkte hierfür kaum zu gewinnen. In der Goldmark-Eröffnungsbilanz erscheinen bei der Leonhard Tietz A.-G. z. B. die Fabrikeinrichtungen nur mit einem Erinnerungsposten von einer Goldmark. Bei Karstadt sind bei den Betrieben, die als Zweigniederlassungen betrieben werden, Grundstücke, Gebäude und

Einrichtungen mit den entsprechenden Posten für die Warenhäuser zusammengefaßt, die Fabriken, die als selbständige Gesellschaften betrieben werden, unter Beteiligungen und Effekten aufgeführt, sodaß sich auch bei diesem Konzern die Höhe des in den Fabriken investierten Kapitals aus der Bilanz nicht errechnen läßt. Man schätzt, daß bei Karstadt augenblicklich etwa 20 Millionen, also ein Viertel des Aktienkapitals in Fabriken angelegt ist. Bei den anderen Konzernen dürfte dieser Betrag ganz wesentlich geringer sein.

Dieses Anlagekapital ist nur sehr schwer wieder flüssig zu machen, da Gebäude und Einrichtungen in der Regel nur für einen ganz bestimmten Zweck zu gebrauchen sind und die Grundstücke meist nicht, wie die der Warenhäuser, in einer günstigen Geschäftsgegend liegen. Es wird also durch die Eigenproduktion ein immerhin erheblicher Teil des gesamten Kapitals auf sehr lange Dauer festgelegt.

Eher als das Anlage-Kapital ist das Betriebs-Kapital wieder zu verflüssigen und anderen Zwecken dienstbar zu machen. Die Warenvorräte werden im Laufe einiger Wochen oder Monate zumeist umgesetzt und auch die Außenstände sollen ihrem ganzen Wesen nach nur vorübergehend sein.

Bei den in eigener Regie betriebenen Fabriken des Karstadt-Konzerns haben am 1. Februar 1930 die Debitoren 5,28 Millionen RM. betragen. Der Lagerbestand der Fabriken wird für den gleichen Zeitpunkt mit 11,6 Mill. RM. bewertet. Bei einem Gesamtlagerbestand des Konzerns von 90,9 Millionen entfallen auf die Fabriken allein 12,8%.

Faßt man Anlage- und Betriebskapital zusammen, so ergibt sich, daß bei Karstadt fast 40 Millionen RM. in der Fabrikation dauernd festgelegt sind. Es zeigt sich also, daß der großzügige Ausbau der Eigenproduktion recht erhebliche Mittel beansprucht, sodaß das starke Eindringen in die Fabrikation die finanzielle Beweglichkeit der Konzerne stark hemmt und in Zeiten starker finanzieller Anspannung sich als gefährlich erweisen kann, denn „ein Warenhaus, das seine Mittel in allen möglichen Betrieben verzettelt hat, wird in einer Absatzkrise leicht festsitzen“[1]).

Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings, daß die Warenhäuser auch dann, wenn sie die Fabrikation nicht selbst übernehmen, sie doch vielfach stark zu finanzieren pflegen, um dadurch Preisvorteile zu erlangen. Besonders hoch sind die Vorschüsse an Fabrikanten in der Inflationszeit gewesen. Im Geschäftsbericht der Leonhard Tietz A.-G. über das Jahr 1919 wird berichtet, daß die Vorauszahlungen an Lieferanten am 31. Dezember 1919 über 13 Millionen Mark betragen haben. Diese, auch in Anbetracht der Geldentwertung starke Finanzierung der Produktion durch die Warenhäuser ist ja auch oft ein ausschlaggebender Grund zur Übernahme der Fabriken in die eigene Regie gewesen. Obwohl der Umfang dieser Vorauszahlungen heute zurückgegangen ist, beträgt er doch bei dem erwähnten Konzern noch ca. 2 Millionen Mark und dürfte bei den anderen Konzernen eine entsprechende Größe aufweisen. Es zeigt sich also, daß die Warenhauskonzerne auch dann, wenn sie nicht selbst fabrizieren, erhebliche Kapitalien in der Produktion festzulegen pflegen und hierdurch auch ein beträchtliches Risiko eingehen, da Fälle, in denen die in der Form der Bevorschussung von Lieferungen gewährten Kredite verloren gegangen sind, durchaus nicht vereinzelt dastehen. Andererseits muß bemerkt werden, daß die zu Vorschüssen an die Lieferanten verwandten Geldbeträge, ganz abgesehen von ihrer geringen Höhe, leichter wieder zu liquidieren und anderen Zwecken dienstbar zu machen sind, sodaß schon in Anbetracht des recht erheblichen und schwer flüssig zu machenden Anlage-Kapitals die Durchführung des Systems der Eigenproduktion eine Verschlechterung der Liquidität zur Folge hat.

[1]) Deutsche Konfektion, 3. Febr. Heft 1922.

6. Nachteile des konzerneigenen Fabrikbetriebes gegenüber selbständigen Fabriken.

Den Vorteilen, die die einem Warenhauskonzern angehörigen Produktionsbetriebe vor den unabhängigen Fabriken durch ihren Zusammenschluß mit Einzelhandelsbetrieben haben, stehen Nachteile gegenüber, die sich gerade wieder aus dieser engen Verbindung ergeben.

Der Teil des Einzelhandels, der glaubt, seine Existenz durch eine rücksichtslose Bekämpfung der Warenhäuser sichern zu müssen, richtet diesen Kampf auch gegen die den Warenhauskonzernen angeschlossenen Produktionsbetriebe und sucht durch seine Verbände einen Boykott dieser Fabriken seitens des selbständigen Einzelhandels durchzuführen. Ein Beispiel hierfür bietet ein Artikel in der „Edeka-Rundschau“[1]), in dem unter der Überschrift „Vorsicht Dreiring“ auf die Zugehörigkeit der Konservenfabrik Dreiring G. m. b. H. in Braunschweig zum Karstadt-Konzern aufmerksam gemacht und von dem Bezug von dieser Fabrik abgeraten wird. Durch diese Einstellung der Einzelhandelsverbände wird für die konzerneigenen Fabriken der Absatz an fremde Detaillisten sehr erschwert.

Man versucht dem entgegenzuwirken, indem man solche Angliederungsformen bevorzugt, bei denen die Konzernzugehörigkeit der Fabriken nach außen hin möglichst wenig in die Erscheinung tritt[2]).

Welche Bedeutung in einzelnen Fällen der Unternehmungsform für den Absatz an Fremde beigemessen wird, geht deutlich aus fol-

[1]) Edeka Rundschau, Jahrg. 22, Nr. 27, S. 716.

[2]) Auf den Zusammenhang zwischen der Form der Angliederung und der Höhe des Fremdabsatzes ist schon auf Seite 61 ff. hingewiesen worden.

gendem Beispiel hervor. Bei einer Fabrik der Genußmittelbranche, die als Zweigniederlassung einer Warenhausfirma betrieben wird, ist eine besondere Vertriebsgesellschaft in Form einer G. m. b. H. gegründet worden. Die Firma der Vertriebsgesellschaft stimmt mit der des Fabrikunternehmens überein bis auf den Zusatz „Zweigniederlassung" im einen und „G. m. b. H." im anderen Falle. Schon aus dem geringen Gesellschaftskapital der Vertriebsgesellschaft — es beträgt 20 000 Mk., die aber auch nicht eingezahlt sind, sondern in einer Forderung an die Muttergesellschaft bestehen, — ergibt sich, daß der einzige Zweck, der bei dieser Gründung verfolgt worden ist, der ist, die Möglichkeit zu schaffen, im Verkehr mit den Abnehmern der Fabrik eine Firma zu führen, die die Zugehörigkeit des Betriebes zu einem Warenhauskonzern nicht erkennen läßt. Wenn es den Warenhauskonzernen auf diese Weise auch bisher gelungen ist, einen erheblichen Teil der Produktion der eigenen Fabriken an fremde Detaillisten abzusetzen — bei Karstadt und L. Tietz wird, wie erwähnt, etwa die Hälfte des Gesamtabsatzes an Fremde verkauft —, so bereitet der Verkauf an diesen Kundenkreis den konzernangehörigen Fabriken doch erheblich größere Schwierigkeiten, als es bei unabhängigen Fabriken durchweg der Fall ist.

Ein Grund dafür, daß, ungeachtet dieser Schwierigkeiten seitens der Warenhauskonzerne erhebliche Anstrengungen gemacht werden, einen wesentlichen Teil der Erzeugnisse ihrer Fabriken an Fremde abzusetzen, ist darin zu sehen, daß die Fabrikationsbetriebe dadurch gezwungen werden sollen, ihre Konkurrenzfähigkeit zu beweisen und mit der Entwicklung in ihrer Branche mitzugehen, sodaß sie vor dem Zurückbleiben und Veralten bewahrt werden. Der Verkauf an Fremde wirkt hier in gleicher Weise wie die Durchführung des Prinzips der freien Lieferantenwahl. Der Fabrikationsbetrieb muß unter gleichen Bedingungen wie die selbständigen Fabrikanten arbeiten und sich im Konkurrenzkampf behaupten.

Ein zweiter Grund für die starke Forcierung des Fremdabsatzes liegt in der hierdurch geschaffenen Möglichkeit der Durchführung einer für den Konzern günstigen Preispolitik der Produktionsbetriebe. Beim Absatz an die eigenen Warenhäuser sind durch die Konkurrenz der selbständigen Fabrikanten die Preise derart gedrückt, daß für die Fabrikationsbetriebe nur selten aus diesen Lieferungen ein Gewinn zu erzielen ist. Dafür sucht der konzerneigene Fabrikationsbetrieb sich an den Lieferungen an fremde Einzelhandelsgeschäfte, bei denen er höhere Preise erzielen kann, schadlos zu halten. Durch diese Preispolitik wird die abhängige Fabrik den selbständigen Produzenten gleichgestellt, die auch vielfach durch Lieferung eines Teils ihrer Produktion an Warenhäuser lediglich eine Deckung ihrer Selbstkosten und eine Herabsetzung der auf das einzelne Stück entfallenden Gemeinkosten durch ihre Verteilung auf eine vergrößerte Produktion erstreben, ohne einen eigentlichen Gewinn zu erzielen. Eine solche Preispolitik können die dem Warenhauskonzern angegliederten Betriebe natürlich nur dann führen,

wenn sie einen erheblichen Teil ihrer Produkte an Fremde absetzen, die ihnen den bei der Lieferung an eigene Warenhäuser entgangenen Gewinn ersetzen.

Da also der Verkauf eines Teils der Erzeugung an fremde Einzelhändler für die konzerneigenen Produktionsbetriebe unbedingt von Vorteil ist, ihnen die Erzielung dieses Absatzes aber durch ihre Zugehörigkeit zu einem Warenhauskonzern sehr erschwert wird, so sind sie in dieser Hinsicht gegenüber den unabhängigen Produzenten benachteiligt.

Auch aus der Eingliederung in die innere Organisation der Warenhauskonzerne erwachsen den Produktionsbetrieben nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile, die jene zum Teil wieder wett machen.

Ein Nachteil oder zum mindesten eine große Gefahr, die nicht speziell beim Zusammenschluß von Warenhaus- und Fabrikationsbetrieben, sondern ganz allgemein bei der Bildung großer Wirtschaftseinheiten aufzutreten pflegt, ist die einer Erstarrung und Schematisierung des ganzen Geschäftsbetriebes, die man wohl am treffendsten als eine „Bürokratisierung"[1]) bezeichnen kann. Der Zusammenschluß so vieler verschiedenartiger Betriebe bedarf eines bis ins Einzelne durchgebildeten Kontroll- und Verwaltungsapparates, da der Konzernleitung nur dadurch ein Überblick über den gesamten Unternehmungskomplex ermöglicht werden kann. Hier droht nun die Gefahr, daß dieser unmittelbar unproduktive Verwaltungsapparat überhand nimmt, daß die Verwaltung zu einem Selbstzweck wird und daß infolge des mangelnden persönlichen Konnexes ein regelrechter Instanzenweg geschaffen wird, der zu einer Schwerfälligkeit und Langsamkeit der ganzen Geschäftsführung führt und die Ausbildung des persönlichen Verantwortungsgefühls hindert.

Für den Geschäftsführer der konzerneigenen Fabrik bedeutet die Einordnung in einen solchen Organismus eine Beschränkung der freien Entschlußfähigkeit und der persönlichen Initiative, die ihn gegenüber dem Leiter einer unabhängigen Fabrik, der in seinen Schritten frei und ungebunden ist und dadurch in die Lage versetzt wird, günstige Gelegenheiten, die einen schnellen Entschluß nötig machen, im vollen Umfange zu erfassen, benachteiligt. Soweit es also bei der organisatorischen Eingliederung nicht gelingt, diese Gefahren zu vermeiden, können die hierdurch entstehenden Nachteile die Vorteile, die sich für den Fabrikbetrieb aus seiner Einfügung in die Organisation des Warenhauskonzerns ergeben, wieder aufheben.

Auch dann, wenn es gelingt, die Organisation so aufzubauen, daß ein reibungsloses Arbeiten gewährleistet und unnötiger Leerlauf vermieden ist, erfordert die Verwaltung der konzernangehörigen Fabrik Aufwendungen, die der selbständige Fabrikationsbetrieb sparen kann. Wie weiter oben ausgeführt worden ist, ist von dem guten und zuverlässigen Funktionieren des Kontrollapparates der Erfolg der

[1]) Gablentz: Industriebürokratie S. 544.

Eigenproduktion im großen Maße abhängig, da es nur mit Hilfe dieser Kontrolle der Konzernleitung möglich ist, die Entwicklung der einzelnen Konzernglieder im Auge zu behalten und dementsprechend den Aufbau des Gesamtkonzerns in möglichst günstiger Form durchzuführen. Erweist sich demnach der Kontrollapparat als ein durchaus notwendiger Bestandteil des Konzerns, so stellt er doch eine Belastung dar, die der unabhängige Fabrikationsbetrieb, bei dem der Unternehmer selbst in der Lage ist, ohne dieses Hilfsmittel die Entwicklung seines Betriebes zu überwachen, nicht zu tragen hat.

III. Kapitel:

Die Bedeutung der Konzerngestaltung für den Erfolg der Eigenproduktion.

1. Die persönliche Einstellung und Eignung der Konzernleiter.

Es sind somit Vorteile und Nachteile der Eigenproduktion aufgezählt worden, die allgemein, d. h. unabhängig von den Besonderheiten des einzelnen Falles mit der Angliederung von Produktionsbetrieben an Warenhauskonzerne verknüpft sind. Aus dieser Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile läßt sich ein allgemeines Urteil über die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion noch nicht ableiten. Die Tatsache, daß die Erreichung eines jeden der genannten Vorteile oder das Wirksamwerden eines jeden der Nachteile von vielen einzelnen Faktoren abhängig ist, lehrt, daß es überhaupt unmöglich ist, die Eigenproduktion grundsätzlich für empfehlenswert zu halten oder sie abzulehnen, sondern daß das Urteil nur so lauten kann, daß unter bestimmten Voraussetzungen die Übernahme der Produktion durch die Warenhauskonzerne von Vorteil für diese, unter anderen Voraussetzungen aber von Nachteil sei.

Die wichtigste und an sich selbstverständliche Voraussetzung für den Erfolg der Eigenproduktion ist die, daß die angeschlossenen Fabriken technisch gut ausgerüstet werden und daß für die Durchführung der Produktion nur die besten Kräfte herangezogen werden, sodaß die konzerneigenen Betriebe in dieser Hinsicht den selbständigen Fabriken zumindest gleichgestellt werden. Darüber hinaus sind vor allem die besondere Konzerngestaltung und die spezielle Eigenart des in eigener Regie herzustellenden Artikels Faktoren, die für den Erfolg der Eigenherstellung im Einzelfall ausschlaggebend sind.

Daß die besondere Gestaltung des Warenhauskonzerns von Bedeutung für die Durchführung der Eigenproduktion ist, ergibt sich schon daraus, daß dieses System der Warenbeschaffung bei den einzelnen Konzernen in so verschieden großem Umfange eingeführt ist und daß seine Zweckmäßigkeit so verschieden beurteilt wird.

Zunächst spielt hier die Persönlichkeit der Konzernleiter eine Rolle. Sind sie, wie oben ausgeführt, als Einzelhändler schon rein gefühlsmäßig Gegner einer Angliederung der Produktion, so sehen

sie natürlich die Nachteile, die dieser Art des Konzernaufbaues anhaften, stärker als ihre Vorteile. Neben dieser rein gefühlsmäßigen Einstellung stellt aber die Zusammenballung so verschiedenartiger Betriebe, wie es Warenhäuser und Fabriken sind, ganz andere Anforderungen an die Leitung als ein nur horizontal ausgedehnter Warenhauskonzern. Nur wenn die den Konzern führenden Persönlichkeiten in der Lage sind, die einzelnen Konzernglieder so zu einem Gesamtorganismus zu verbinden, daß alle Möglichkeiten der Kostenverringerung ausgeschöpft werden, werden die erreichten Vorteile die Nachteile überwiegen. Die persönliche Einstellung und Eignung der Konzernleiter darf demnach wohl als ein wichtiger Grund für die große Verschiedenheit der Ausdehnung und Beurteilung der Eigenproduktion bei den einzelnen Konzernen angesehen werden.

2. Die Kapitalkraft des Konzerns.

Weiterhin spielt eine ausschlaggebende Rolle die Kapitalkraft des Konzerns. Wie weiter oben schon ausgeführt, erfordert die Errichtung oder der Erwerb von Fabriken große Kapitalien, die dadurch dem eigentlichen Warenhausgeschäft entzogen werden. Der Nachteil, der dadurch in bezug auf die Liquidität des Konzerns entsteht, wird umso größer sein, je schwächer seine Kapitalkraft und je ungünstiger seine Liquidität an sich schon ist. Ein großer Teil der Vorteile der Eigenproduktion, günstigere Finanzierung, billigerer Einkauf, Möglichkeit technischer Rationalisierung, beruht ja gerade auf der starken Finanzkraft der Warenhauskonzerne, sodaß ihr Fehlen die Vorteile der Eigenproduktion größtenteils hinfällig machen würde und sie deshalb als unbedingt notwendige Voraussetzung der erfolgreichen Durchführung der Eigenproduktion anzusehen ist.

Aus diesem Grunde findet sich auch bei kleineren Warenhaus-Unternehmungen die Angliederung von Fabrikbetrieben nur selten und ebenso ist hierin die Begründung dafür zu sehen, daß erst nach dem Weltkriege, als der Zusammenschluß der an sich schon aus der Inflationszeit finanziell gestärkt hervorgehenden Warenhäuser zu einer Anhäufung sehr großer Kapitalien führt, die Eigenproduktion in großem Umfange aufgenommen wird.

3. Der Umsatz im Einzelhandel.

Die Angliederung eines Fabrikbetriebes setzt einen Einzelhandelsumsatz des Konzerns voraus, der so groß ist, daß er eine Massenerzeugung des betreffenden Artikels ermöglicht, da nur hierbei die Unkosten so gesenkt werden können, daß die Fabrik rentabel ar-

beitet. Es besteht deshalb ein sehr enger Zusammenhang zwischen vertikaler und horizontaler Ausdehnung eines Warenhauskonzerns. Nur wenn die horizontale Ausdehnung, der Ausbau des Detailgeschäftes in solchem Umfange erfolgt ist, daß ein Massenverbrauch der einzelnen Artikel, die selbst hergestellt werden, stattfindet, kann die Eigenfabrikation Vorteile gegenüber dem Fremdbezug aufweisen. Der Absatz des in Frage kommenden Artikels in den Einzelhandelsgeschäften des Konzerns muß mindestens so groß sein, daß er auch in Zeiten schlechter Konjunktur die Produktionskapazität der Fabriken noch übertrifft, wobei die Größe der Fabrik, die erforderlich ist, um ein rentables Arbeiten zu gewährleisten, wiederum von den technischen Sonderheiten der einzelnen Branche abhängig ist. Nur wenn der Detailumsatz einen solchen Umfang erreicht, können die Fabriken auch in schlechten Zeiten mit Sicherheit voll beschäftigt werden. Wenn auch stets ein Teil der Produktion an fremde Detaillisten abgesetzt wird, so kann doch auf diesen Absatz, schon in Anbetracht der oben erwähnten Schwierigkeiten, nicht immer gerechnet werden, und es würde also ein zu großes Risiko bedeuten und auch die Vorteile, die der konzerneigenen Fabrik aus der engen Verbindung mit dem Einzelhandel erwachsen[1]), größtenteils illusorisch machen, wenn nicht dafür gesorgt ist, daß der Absatz an den eigenen Konzern im Notfall ausreicht, die Fabrik so zu beschäftigen, daß sie ihren Betrieb aufrecht erhalten kann.

In der Inflationszeit hat man diesen Grundsatz, zur Eigenproduktion nur dann überzugehen, wenn „man einen Bedarf hatte, der weit über die Produktionskraft einer einzelnen Fabrik hinausging“[2]), allerdings nicht immer befolgt und die Schwierigkeiten, mit denen die konzerneigenen Fabrikbetriebe heute zu kämpfen haben, sind vielfach darauf zurückzuführen, daß die Höhe des Umsatzes im Einzelhandel zu ihrer Produktionskapazität nicht im richtigen Verhältnis steht.

Die Bedeutung der horizontalen Ausdehnung für die Eigenproduktion ist auch in der Handelspresse vielfach hervorgehoben worden. So wird gelegentlich der Fusion Karstadt-Lindemann der Einfluß dieses Zusammenschlusses auf die Produktionsbetriebe des Karstadt-Konzerns betont[3]), und an anderer Stelle[4]) die Möglichkeit besserer Ausnutzung der Produktionsstätten von Hermann Tietz durch den Anschluß der Jandorf'schen Warenhäuser erläutert.

Daß der Umsatz der deutschen Warenhäuser schon so groß ist, daß die eigenen Fabriken voll beschäftigt werden können, ist noch vor einigen Jahren gelegentlich mit dem Hinweis darauf bezweifelt worden, daß die Umsätze der amerikanischen Warenhäuser, die

---

[1]) Vgl. S. 67 ff.

[2]) Alfred Leonh. Tietz: „Rationalisierung des Einzelhandels“ in Frankf. Ztg. Nr. 330 vom 5. Mai 1926.

[3]) Magazin der Wirtschaft, Jahrg. 1929, Nr. 12.

[4]) Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser, 1927, Nr. 4, S. 12; Berliner Tageblatt vom 2. 12. 26, Nr. 569.

Eigenproduktion betreiben, wesentlich größer als die der meisten deutschen sind. Sie haben im Jahre 1926 nach jenen Angaben[1]) bei einer Anzahl amerikanischer Warenhäuser zwischen 25 und 234 Millionen Dollar betragen. Wenn nun auch die deutschen Warenhäuser in jenen Zeiten in ihrem Umsatz hinter vielen der amerikanischen noch weit zurückbleiben, so hat sich doch durch die inzwischen erfolgte horizontale Konzentration bei einigen der größten Konzerne der Umsatz so gesteigert, daß ein zu geringer Einzelhandelsumsatz als Hindernis für die Durchführung der Eigenproduktion bei ihnen nicht mehr angesehen werden kann.

Die ein rentables Arbeiten gewährleistende Beschäftigung der Fabriken wird jedoch nicht durch die Höhe des Gesamtumsatzes garantiert, sondern nur durch das Vorhandensein eines ausreichenden und vor allem auch gleichmäßigen Absatzes in den Artikeln, die die konzerneigenen Fabriken herstellen. Wenngleich angenommen werden kann, daß im allgemeinen bei einer Erhöhung des Gesamtumsatzes auch die Umsätze in den einzelnen Artikeln sich steigern, so ist doch die Möglichkeit der Beschäftigung eigener Fabriken noch mehr als von der Höhe des gesamten Umsatzes von der Mannigfaltigkeit der zum Verkauf kommenden Waren, den Ansprüchen an die Qualität, der Gleichmäßigkeit des Bedarfs und anderen Tatsachen abhängig, die wiederum vor allem durch die Eigenart der Einzelhandelsgeschäfte, die dem Konzern angehören, bedingt sind. Es sind dies die Waren- und Kaufhäuser, bei einigen Konzernen die Einheitspreisgeschäfte und ferner die Anschlußkunden, die den eigenen Geschäften als Abnehmer der Fabriken in manchen Beziehungen gleichzustellen sind.

Die Erfahrung hat gelehrt, daß das große und in der Großstadt gelegene Warenhaus im allgemeinen kein guter Kunde der eigenen Produktionsbetriebe ist. Um die Bedürfnisse der großstädtischen Kundschaft befriedigen zu können, muß es eine große Auswahl der einzelnen Artikel vorlegen können und der vorwiegende Bezug von den eigenen Fabriken würde eine nachteilige Beschränkung in der Auswahl der zum Verkauf kommenden Waren zur Folge haben[2]). Wenn daher die Ansicht ausgesprochen wird, daß „die zunehmende Differenzierung der Kaufhauswaren in zunehmendem Maße gegen Eigenproduktion wirkt“[3]), so ist dabei wohl vor allem an diese großen Warenhäuser gedacht.

Die Tatsache, daß das zumeist an der Peripherie der Großstadt oder in der Kleinstadt gelegne Waren- und Kaufhaus durchweg einen viel größeren Prozentsatz seines Bedarfs, in einzelnen Artikeln vielfach den gesamten Bedarf, in eigenen Fabriken deckt, erklärt sich vor allem daraus, daß es ganz andere Käuferschichten hat, nicht eine so große Auswahl zu bieten braucht und auch von den Schwankungen der Mode nicht in so starkem Grade abhängig ist, wie das

[1]) Wirtschaftsdienst vom 30. 7. 1926, Nr. 30.
[2]) Vgl. S. 84 ff.
[3]) Der deutsche Volkswirt Nr. 18 vom 28. 1. 27.

große Warenhaus. Außerdem besorgt in den kleinen Kaufhäusern der Geschäftsführer gewöhnlich auch den gesamten Einkauf mit und ist häufig mit Arbeit überlastet, sodaß er auch aus diesem Grunde den in gewisser Weise einfacheren Bezug von eigenen Fabriken vorzieht.

Aus der Feststellung, daß gerade die kleineren Waren- und Kaufhäuser die besten Kunden der eigenen Fabriken sind, kann weiterhin gefolgert werden, daß ein Warenhauskonzern, der, wie beispielsweise Wertheim, den Hauptteil seines Umsatzes in einem großen Warenhaus in der Reichshauptstadt erzielt, weniger geeignet ist für die Angliederung von Produktionsstätten als ein solcher, bei dem ein großer Teil des Umsatzes auf kleinere Provinzwarenhäuser entfällt.

Außer der Größe und Lage der dem Konzern angehörenden Waren- und Kaufhäuser ist auch für die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion entscheidend, ob der Konzern als ganzer das Prinzip hat, billige Qualitäten an die weniger zahlungsfähigen und auch weniger anspruchsvollen Kreise der Bevölkerung abzusetzen, oder ob er — wie am ausgesprochensten Wertheim — Wert darauf legt, auch die gutsituierten Kreise, die im allgemeinen in Spezialgeschäften zu kaufen pflegen, zu seinen Kunden zu zählen. Während im ersteren Falle bei einer weniger großen Differenziertheit der Waren leichter ein gleichmäßiger Massenabsatz, die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Eigenproduktion, erreicht werden kann, muß bei einem Konzern, der auch mit den leistungsfähigen Spezialgeschäften erfolgreich konkurrieren will, die Auswahl eine viel reichhaltigere sein und der Einfluß des Modewechsels sich viel stärker bemerkbar machen, als bei den Warenhäusern, die sich zur Aufgabe gesetzt haben, den in viel größerem Umfange standasierten Bedarf der weniger zahlungsfähigen Bevölkerungsschichten zu decken.

Die Angliederung von Anschlußkunden, d. h. von Waren- und Kaufhäusern, die sich dem Konzern zum Zweck des gemeinsamen Einkaufs angeschlossen haben, hat auf die Eigenproduktion fast dieselbe Wirkung wie die Vergrößerung des Bestandes eigener Waren- und Kaufhäuser. Der Detail-Umsatz wird insgesamt und damit auch bei den einzelnen Artikeln erhöht. Nur darin unterscheiden sich die Anschlußkunden von den eigenen Detailgeschäften, daß sie bei Absatzstockungen der Fabriken nicht zum Bezug von den eigenen Produktionsstätten gezwungen werden können, sodaß sie zur Sicherung einer gleichmäßigen Beschäftigung der Fabrikationsbetriebe in Krisenzeiten nur in geringerem Umfange beitragen.

Da es sich bei den inländischen Anschlußkunden zumeist um kleinere Geschäfte handelt, so wird die Schaffung eines großen Kreises von Anschlußkunden nicht nur dadurch günstig wirken, daß sie den Detailumsatz des Konzerns überhaupt erhöht, sondern auch dadurch, daß sie gerade solche Waren- und Kaufhäuser angliedert, die in erhöhtem Maße als Abnehmer für die Produktionsbetriebe in Frage kommen.

Die Einkaufsgemeinschaften mit ausländischen Waren- und Kaufhäusern haben dadurch eine günstige Wirkung auf die Eigenproduktion, daß sie bei Konjunkturschwankungen ausgleichend wirken können. Absatzstockungen pflegen häufig nicht gleichzeitig in mehreren Ländern aufzutreten, sodaß bei einer innerdeutschen Krise die ausländischen Anschlußkunden durch einen infolge der gesunkenen Preise erhöhten Bezug einen gewissen Ausgleich schaffen können. Da aber alles, was zur Gleichmäßigkeit des Absatzes der Fabriken beiträgt, zugunsten der Eigenproduktion wirkt, so sind auch bei den Konzernen, die die Verbindung mit ausländischen Warenhäusern aufgenommen haben, günstigere Vorbedingungen vorhanden, als bei solchen, deren Absatz sich auf den Inlandsmarkt beschränkt. Diese Tatsache hat auch in der Handelspresse gelegentlich Erwähnung gefunden[1]).

Auch die Beziehungen des die Eigenproduktion betreibenden Konzerns zu anderen deutschen Warenhaus-Konzernen, die nicht so eng sind, daß sie zu einer vollständigen Einkaufsgemeinschaft führen, können von Bedeutung für die eigenen Produktionsbetriebe sein. So hat das zwischen Karstadt und Leonhard Tietz bestehende freundschaftliche Verhältnis, das auch die Grundlage für ein Abkommen über die Ausschaltung der Konkurrenz im Warenhaus- und Einheitspreisgeschäft gebildet hat, dazu geführt, daß Tietz beim Einkauf für seine Warenhäuser wie auch für die Ehape-Geschäfte bei solchen Artikeln, die er selbst nicht herstellt, auch von den Produktionsbetrieben des Karstadt-Konzerns bezieht. Ebenso ist auch der Schocken-Konzern ein sehr bedeutender Abnehmer mehrerer Fabriken der Karstadt A.-G. geworden. Der Vorteil dieser Verbindung liegt darin, daß sie die Übernahme der Produktion auch dort ermöglicht, wo der Umsatz eines Konzerns in dem betreffenden Artikel nicht ausreicht, eine Fabrik voll zu beschäftigen.

Wenn, wie bei der gemeinsamen Übernahme der Schokoladenfabrik Burgmühle durch Karstadt und Leonhard Tietz, die Zusammenarbeit so weit geht, daß auch das für die Produktion erforderliche Kapital von beiden beteiligten Konzernen aufgebracht wird und Verluste und Gewinne auf beide verteilt werden, so hat das den weiteren Vorteil, daß auch das Produzentenrisiko, dessen Übernahme als einer der schwerwiegendsten Nachteile der Eigenproduktion bezeichnet worden ist, sich für den einzelnen Konzern verringert. Aus diesem Grunde erscheint das gemeinsame Betreiben einer Fabrik durch mehrere Konzerne, das sich in dem erwähnten Falle auch gut bewährt haben soll, als ein aussichtsreicher Zukunftstyp der Eigenproduktion.

In ganz besonderem Maße hat die Eigenproduktion bei einigen Konzernen durch die Angliederung von Einheitspreisgeschäften in letzter Zeit Förderung erfahren. Gerade das, was bei den Warenhäusern das größte Hemmnis für die Eigenherstellung bildet, die zunehmende Differenzierung der Waren, fällt beim Einheitspreisgeschäft, das sich auf relativ wenige Artikel beschränkt, fort. Auch dem Modewechsel sind die Einheitspreisgeschäfte weniger unterworfen als die Warenhäuser. Aus diesen Gründen erklärt sich der große Anteil dieser Geschäfte am Absatz der Produktionsbetriebe, der, wie erwähnt, bei einzelnen Fabriken, deren Produkte sich für den Verkauf zu Einheitspreislagen eignen, den der Warenhäuser übersteigt.

Bei Absatzstockungen sind ferner die Einheitspreisgeschäfte ganz besonders geeignet, die Fabriken durch verstärkten Bezug zu unterstützen, da bei ihnen der Einkauf durch eine Zentralstelle getätigt wird und nicht der einzelne Geschäftsführer bestimmt, von welchem Fabrikanten er kaufen will. Auch aus diesem Grunde ist der Angliederung von Einheitspreisgeschäften eine große Bedeutung für die Eigenproduktion beizumessen. Wie einerseits die Einheitspreisgeschäfte großen Vorteil aus der Mitbenutzung der Einkaufsorganisation ziehen, so können andererseits die Warenhäuser ihre Organisation zur Warenbeschaffung und namentlich ihre Eigenproduktion bedeutend vorteilhafter durch die Angliederung dieser Geschäfte ausnutzen[1]).

Es ergibt sich hieraus, daß ein Warenhauskonzern, dem eine Einheitspreisgesellschaft angehört, mit größerer Aussicht auf Erfolg in vielen Branchen eine Eigenproduktion durchführen kann, als ein solcher, dem Detailgeschäfte dieser Art fehlen. Für die Zukunft wird die Angliederung von Einheitspreis-Geschäften, die ja erst in den letzten Jahren in größerem Umfange erfolgt ist, voraussichtlich die Frage der Eigenproduktion für manche Artikel entscheidend beeinflussen.

4. Die räumliche Ausdehnung des Konzerns.

Neben der Größe des Detailumsatzes und der Art der Geschäfte, in denen dieser Umsatz erzielt wird, spielt auch die Lage der Einzelhandelsgeschäfte, die räumliche Ausdehnung des Warenhauskonzerns eine Rolle für die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion. Wie bei der Darstellung der einzelnen Konzerne, deren Eigenproduktion als Grundlage dieser Untersuchungen gedient hat, ausgeführt worden ist, erstreckt sich der Karstadt-Konzern nahezu über ganz Deutschland, Leonhard Tietz, Hermann Tietz und Schocken jeweils über einen bestimmten Teil des deutschen Reiches, während Wertheim fast ganz auf die Reichshauptstadt beschränkt ist.

[1]) Hamburger Fremdenblatt vom 20. 7. 29. „Die Erweiterung der Einkaufsorganisation des Karstadt-Konzerns auf internationaler Basis kommt auch der Eigenproduktion zugute."

[1]) Mit Beziehung auf die Angliederung der Epa-Einheitspreis A.-G. an den Karstadt-Konzern wird diese Tatsache in der Presse erläutert (Kölnische Ztg. vom 4. 1. 28 Nr. 7).

Eine weite räumliche Ausdehnung des Konzerns hat für dessen Eigenproduktion sowohl Vorteile wie auch Nachteile. Vorteilhaft ist sie dadurch, daß sie einen gewissen Ausgleich herbeiführt. Sonderkonjunkturen einzelner Gebiete machen sich bei einem über das ganze Reich verteilten Konzern auf den Gesamtumsatz und damit auf den Absatz der Fabrikbetriebe nicht so bemerkbar wie bei einem Konzern, dessen Ausdehnung sich auf das betroffene Gebiet beschränkt. Als Beispiel aus neuester Zeit für eine auf ein bestimmtes Gebiet beschränkte Absatzstockung sei die durch die Aussperrung in der nordwestdeutschen Eisenindustrie im Herbst 1928 herbeigeführte äußerst starke Senkung der Kaufkraft weitester Konsumentenkreise erwähnt, die sich für die in Rheinland und Westfalen gelegenen Warenhäuser durch ein mehrere Monate hindurch währendes starkes Nachlassen des Absatzes bemerkbar gemacht hat. Für einen auf diesen Bezirk beschränkten Warenhauskonzern, der eigene Produktionsbetriebe unterhält, muß sich diese Stockung außer in den Warenhäusern auch in den Fabriken stark bemerkbar machen, während sich bei einem über ein größeres Gebiet ausgedehnten Konzern die Möglichkeit bietet, durch einen gesteigerten Absatz an die von der regional begrenzten Absatzkrise nicht betroffenen Warenhäuser die Produktionsbetriebe gleichmäßig zu beschäftigen.

Andererseits ist die große räumliche Ausdehnung eines Konzerns insofern nachteilig für die eigenen Produktionsbetriebe, als diese nur für einen Teil der Warenhäuser frachtgünstig liegen können, während bei anderen die Entfernung so groß sein kann, daß die dadurch entstehenden Frachtkosten zum Bezuge von fremden, in der Nähe des Warenhauses gelegenen Fabriken zwingen. Die weite Ausdehnung der meisten Warenhauskonzerne ist auch der Grund dafür, daß eine Orientierung der konzerneigenen Produktionsbetriebe nach den Konsumorten nicht stattfindet. Diese liegen vielmehr zumeist in den Hauptproduktionsgebieten ihrer Branche, d. h. sie liegen mit der Mehrzahl der Produktionsbetriebe ihrer Branche zusammen und sind deshalb standortsmäßig ebenso günstig oder ungünstig wie die selbständigen Fabriken, die den gleichen Artikel herstellen. Nur in solchen Fällen sind sie daher durch ihre Lage benachteiligt, wo mehrere Produktionszentren für einen Artikel bestehen und die Frachtkosten so erheblich sind, daß für einen Teil der Warenhäuser der Bezug von fremden Fabriken, die in dem ihnen zunächst gelegenen Produktionsgebiet liegen, auch dann günstiger ist, als die Abnahme von eigenen Fabriken, wenn jene an sich zu ungünstigeren Preisen liefern als die zum Konzern gehörigen Betriebe. Ein Zusammentreffen dieser Faktoren wird jedoch selten sein und so die weite räumliche Ausdehnung eines Konzerns auch nur in Ausnahmefällen mit Rücksicht auf die Frachtkosten gegen die Einführung der Eigenproduktion sprechen.

Die Tatsache, daß die einzelnen Warenhäuser eines Konzerns in ganz verschiedenen Gegenden Deutschlands liegen, kann auch insofern als nachteilig für die Eigenproduktion angesehen werden, als

jede Stadt ihr Sondergepräge hat und deshalb einen individuellen Einkauf verlangt. Es ist das ein Argument, das auch gegen die Einführung des zentralisierten Einkaufs geltend gemacht worden ist. Die Zahl der Artikel, für die ein individueller Einkauf erforderlich ist, ist jedoch gering und durch die allgemein erfolgreiche Einführung des Systems des Zentraleinkaufs ist schon bewiesen, daß diese Bedenken nicht stichhaltig sind und daß, da hier die gleichen Voraussetzungen vorliegen, auch für die Eigenproduktion hierin kein Hindernis gesehen werden kann.

Es läßt sich also zusammenfassend sagen, daß die große räumliche Ausdehnung eines Warenhauskonzerns in Einzelfällen nachteilig für die Eigenproduktion sein kann, daß sie aber im allgemeinen durch ihre ausgleichende und damit das Risiko vermindernde Wirkung zu deren Vorteil wirkt.

5. Die innere Organisation.

Auch die innere Organisation eines Warenhaus-Konzerns ist eine der Voraussetzungen, die, je nachdem günstig oder ungünstig für die Einführung der Eigenproduktion sein können. Vor allem spielt hier die Organisation des Einkaufs eine Rolle. Eine Zentralisierung des Einkaufs ist geradezu eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Eigenproduktion, da nur hierdurch die Konzernleitung auf den Absatz der Produktionsbetriebe einen Einfluß ausüben kann und in der Lage ist, diese Betriebe bei Absatzstockungen zu unterstützen.

Ebenso erleichtert das Vorhandensein eines Kontrollsystems, in das die Produktionsbetriebe eingefügt werden können, die organisatorische Zusammenfassung von Warenhäusern und Produktionsbetrieben.

Da es sich hierbei aber um Dinge handelt, die bei allen größeren Warenhauskonzernen in gleicher Weise vorhanden sind, so entstehen hieraus keine Unterschiede hinsichtlich der Eignung der einzelnen Konzerne für das System der Eigenherstellung.

6. Rückwirkung der Angliederung von Produktionsbetrieben auf die weitere Konzerngestaltung.

Da die Struktur eines Warenhauskonzerns von Bedeutung für den Erfolg der Angliederung eigener Fabriken ist, so liegt es nahe, anzunehmen, daß auch umgekehrt der horizontale Konzernausbau durch das Vorhandensein eigener Produktionsbetriebe beeinflußt

wird, daß also die Beziehungen zwischen horizontaler und vertikaler Konzerngestaltung wechselseitige sind. Insbesondere ist hierbei daran gedacht, daß eine Angliederung von Warenhäusern erfolge, um die eigenen Produktionsbetriebe besser beschäftigen zu können. Wie weit das tatsächlicch der Fall gewesen ist, ist schwer festzustellen, da die Erwägungen, aus denen heraus eine horizontale Erweiterung der Konzerne erfolgt ist, nicht bekannt zu werden pflegen und da die Motive, die in der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden, oft nicht den wirklichen entsprechen.

Als besonderer Grund für die horizontale Expansion ist die bessere Ausnutzung der eigenen Produktionsstätten von den beteiligten Konzernen selbst, soweit es sich hat feststellen lassen, niemals angegeben worden, doch schließt das nicht aus, daß neben anderen auch diese Erwägungen bei den Vergrößerungen der Konzerne eine Rolle gespielt haben.

In der Handelspresse wird ein solcher Zusammenhang häufig hergestellt, ohne daß immer festzustellen wäre, wie weit man hierbei einen zwar nicht unerwünschten Nebenerfolg mit dem eigentlichen Zweck verwechselt. So wird z. B. als „Zweck" der Fusion Karstadt-Lindemann „eine Vergrößerung der Verkaufskapazität der eigenen Produktionsbetriebe, die vor allem bei rückläufiger Konjunktur auf den Konzernabsatz angewiesen sind"[1]), angegeben. Zweifellos ist der Hauptzweck dieses Zusammenschlusses ein anderer gewesen, doch mag auch der Gedanke an die eigenen Produktionsbetriebe mitbestimmend gewesen sein. Es läßt sich wohl allgemein sagen, daß horizontale Erweiterungen der Konzerne lediglich um eine bessere Ausnutzung der Produktionsbetriebe zu erzielen niemals vorgenommen worden sind, daß aber die vergrößerten Absatzmöglichkeiten der eigenen Fabriken stets eine sehr erwünschte Nebenwirkung gewesen sind.

Es hat sich so gezeigt, daß in dem Gesamtaufbau des einzelnen Warenhauskonzerns wichtige Voraussetzungen liegen, die erfüllt sein müssen, damit für den Konzern die Angliederung eigener Produktionsbetriebe Erfolg versprechend sein kann. Als wichtigste Vorbedingung sind Kapitalkraft und Umsatzgröße des Konzerns hervorzuheben; zu ihnen treten Faktoren geringerer Bedeutung hinzu, die aber auch in ihrer Gesamtheit eine nicht unbedeutende Rolle spielen. Wenn auch bei Konzernen. die sich in ihrem ganzen Aufbau sehr ähnlich sind, die Frage der Eigenproduktion ganz verschieden beurteilt und gelöst wird, so hat das seinen Grund vor allem in der rein persönlichen Einstellung der den Konzern leitenden Persönlichkeiten.

[1]) Magazin der Wirtschaft Nr. 12 vom 21. 3. 29.

IV. Kapitel:

Wahl der für die Eigenproduktion geeigneten Artikel.

1. Größe und Stetigkeit des Absatzes.

Wie in einem der vorigen Kapitel geschildert worden ist, beschränkt sich die Eigenproduktion auf verhältnismäßig wenige Branchen und ist auch in den Branchen, in denen sie tatsächlich vorkommt, in ganz verschieden großem Umfange ausgebildet. Die Ursachen dieser verschiedenartigen Verteilung und damit auch die besonderen Vor- und Nachteile der Eigenherstellung der einzelnen Artikel sind sehr mannigfache.

Um die Eigenproduktion überhaupt möglich zu machen, muß in dem Artikel, der in eigener Regie hergestellt wird, ein stetiger Massenabsatz in den Einzelhandelsgeschäften des Konzerns vorliegen. Das Eintreten dieser Voraussetzung ist außer von der Gestaltung des Warenhaus-Konzerns auch von der Eigenart der einzelnen Branchen und des einzelnen Artikels abhängig.

Es gibt eine Reihe von Waren, deren Umsatz auch bei einem großen Warenhauskonzern nur eine so geringe Höhe aufweist, daß er bei weitem nicht ausreicht, eine eigene Fabrik voll zu beschäftigen. Schon aus diesem Grunde scheiden also viele Artikel von vornherein als ungeeignet für die Eigenproduktion aus.

Ebenso ist, wie in der Vorkriegszeit, so auch heute „keine Neigung erkennbar, zur Fabrikation von Waren überzugehen, ... von denen so mannigfache Qualitäten auf den Markt gebracht werden, daß jede Fabrik nur in wenigen von ihnen zu exzellieren pflegt."[1]) Bei der Herstellung solcher Waren in eigener Regie würde auch die konzerneigene Fabrik nur in wenigen Qualitäten leistungsfähig sein können, sodaß also die Warenhäuser, wenn sie ihren Bedarf in diesen Artikeln vorwiegend bei der eigenen Fabrik decken, eine Beschränkung in der Auswahl der zum Verkauf kommenden Waren eintreten lassen müssen, die sich für sie nachteilig auswirkt, da sie den besonderen Geschmacksrichtungen der einzelnen Käuferschichten nicht gerecht werden können[2]). Aus diesen Gründen werden auch bei der Eigenproduktion in der Textilbranche diejenigen Artikel vor-

[1]) Lux: Studien usw. S. 153.
[2]) Vgl. S. 84 ff.

gezogen, bei denen es weniger stark auf Verschiedenheiten in der Geschmacksrichtung und auf „Dessins" ankommt. Wie aus den auf Seite 64 angeführten Zahlen hervorgeht, wird bei dem dort untersuchten Konzern die Herren- und Knabenkonfektion, und unter diesen gerade die Knabenkonfektion, in viel größerem Umfange in eigener Regie hergestellt als Damen- und Mädchenkonfektion. Einer der Hauptgründe hierfür ist der, daß gerade bei der Knabenbekleidung eine viel größere Einheitlichkeit und eine viel geringere Differenzierung nach Qualitäten und Dessins zu beobachten ist als bei Herren- und erst recht bei Damenkonfektion. Auch die Eigenherstellung von Berufsbekleidung hat sich gerade wegen der Möglichkeit der Beschränkung auf wenige Qualitäten als vorteilhaft erwiesen.

Weiterhin ist, um die Gleichmäßigkeit der Beschäftigung der Fabriken zu gewährleisten, das spekulative Moment bei der Produktion möglichst auszuschalten und damit das Produzentenrisiko, dessen Übernahme als ein allgemeiner Nachteil der Eigenproduktion bezeichnet worden ist, herabzumindern, eine Beschränkung auf solche Artikel nötig, in denen der Bedarf der Warenhäuser keinen allzu großen Schwankungen unterworfen ist. Drei Faktoren sind es vor allem, die solche Schwankungen hervorrufen, der Wechsel der Jahreszeiten, die Änderungen der Konjunktur und die Wandlungen der Mode.

Saison-Schwankungen treten in gewissem Umfange bei allen Artikeln auf. Ein Hindernis der Eigenproduktion sind sie nur dort, wo sie in ganz besonders starkem Maße üblich sind. Die Eigenherstellung von ausgesprochenen Saisonartikeln hat sich daher in keinem Falle feststellen lassen. Von den durch den Wechsel der Konjunktur oder der Mode hervorgerufenen Veränderungen unterscheiden sich die Saisonschwankungen dadurch, daß bei ihnen der Zeitpunkt des Eintretens und der Umfang der Bedarfssteigerung oder des Nachlassens der Nachfrage einigermaßen vorauszusehen ist, während für die durch Konjunktur und Mode bedingten Schwankungen gerade das Unregelmäßige und Unvorhergesehene charakteristisch ist.

Ein allgemeiner Konjunkturumschwung pflegt sich auf den Absatz aller Waren auszuwirken, doch nimmt diese Auswirkung bei den einzelnen Artikeln ein ganz verschiedenes Ausmaß an. Bei einem Nachlassen der Kaufkraft sinkt zuerst die Nachfrage nach reinen Luxusgütern, dann kommen die Güter des Kulturbedarfs und dann erst der lebensnotwendige Bedarf. Bei diesem letzteren wieder können Einschränkungen in der Wohnung oder der Kleidung leichter durchgeführt werden als in der Ernährung. Die verschiedenartige Einwirkung des Nachlassens der Kaufkraft auf die einzelnen Arten der in den Warenhäusern vertriebenen Waren hat sich bei dem Konjunkturrückgang im Jahre 1929 gezeigt. Während der wertmäßige Gesamtumsatz der Warenhäuser im September 1929 noch 92,6% des vorjährigen Vergleichsmonats betragen hat, ist der Rückgang bei den Kultur- und Luxusbedarfsartikeln mit 87,8% und zwar

im einzelnen Herren- und Knabenkonfektion 72,3%, Damen- und Mädchenkonfektion 80,8%. Der Absatz an Nahrungs- und Genußmitteln erreicht dagegen 115,6%, an Hausrat und Möbeln 101,8% des Vorjahres-Absatzes[1]).

Für die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion in den einzelnen Branchen ergibt sich aus dieser Darstellung, daß im Interesse einer gleichmäßigen Beschäftigung der Fabriken diejenigen Branchen vorzuziehen sind, die auf Konjunkturänderungen am wenigsten stark reagieren. Produktionsbetriebe, die reine Luxusbedarfsartikel herstellen, finden sich daher nicht, ebenso ist, wie eingangs erwähnt, die Produktion von Luxusqualitäten, die ja auch stark den Konjunkturschwankungen unterliegen, nicht üblich. Neben der starken Konjunkturabhängigkeit ist allerdings auch der zu geringe Umsatz in diesen Artikeln ein Grund dafür, daß man davon absieht, sie in eigener Regie herzustellen.

Der verhältnismäßig gleichmäßige Absatz, die Widerstandsfähigkeit gegenüber Konjunkturänderungen ist dagegen ein Hauptgrund für die Aufnahme der Eigenproduktion von Lebensmitteln, die ja gerade in neuester Zeit in größerem Umfange erfolgt ist, gewesen. Die im Gegensatz zu der Abnahme bei allen anderen Artikeln bei den Lebensmitteln zu beobachtende Umsatzzunahme mag zwar zum Teil darauf zurückzuführen sein, daß die Warenhäuser in immer größerem Umfange zur Einrichtung von Lebensmittel-Abteilungen übergegangen sind, zum anderen Teil ist sie jedoch auch in der größeren Widerstandsfähigkeit dieser Branche gegenüber Konjunkturschwankungen begründet. Es scheint, daß aus diesem Grunde die Angliederung von Fabriken der Lebensmittelbranche sich bewährt hat und daher auch in Zukunft vielleicht in größerem Maße betrieben werden wird. Dagegen haben sich die Nachteile der starken Konjunkturempfindlichkeit bei Textilien auch in der jetzigen Depressionsperiode erneut gezeigt, und wenn die hier gemachten Erfahrungen auch nicht zu einer Aufgabe der aus anderen Gründen vorteilhaften Eigenproduktion in dieser Branche führen werden, so werden sie doch Anlaß zu einer vorsichtigeren Beurteilung geben.

Noch ein weiterer Vorteil ist es, den gerade die Eigenproduktion von Lebensmitteln vor anderen Branchen hat, die Unabhängigkeit vom Wechsel der Mode. Soweit von Mode bei Lebensmitteln überhaupt gesprochen werden kann, pflegt sich diese stets sehr langsam durchzusetzen, sodaß Zeit zu einer Umstellung der Produktion bleibt, und außerdem pflegt eine solche Änderung in der Geschmacksrichtung nicht so entscheidend den ganzen Absatz zu beeinflussen, wie das bei anderen Branchen, vor allem bei Bekleidungsgegenständen der Fall ist.

Zwar ist für das Warenhaus auch in diesen Artikeln noch dann eine Absatzmöglichkeit vorhanden, wenn sie nicht mehr der neuesten

[1]) Frankfurter Zeitung vom 17. 11. 1929, 1. Morgenblatt.

Mode entsprechen, denn „die verschiedensten Schichten der Bevölkerung senden ihm Kunden zu; was für eine Schicht der Gesellschaft den Reiz verloren hat, bleibt für eine andere noch verkäuflich, die Mode von heute für die obersten Zehntausend ist die Mode des Mittelstandes, nachdem die Saison ihren Höhepunkt überschritten hat, und wird doch für die breiten Schichten der Bevölkerung im kommenden Jahre noch leicht absetzbar."[1]) Gerade durch die Angliederung von kleineren Waren- und Kaufhäusern in der Provinz, wie sie bei den meisten großen Konzernen vorhanden ist, wird ein solcher Ausgleich herbeigeführt.

Trotzdem erleidet das Warenhaus aber an der Ware, die aus der Mode gekommen ist, einen Verlust, da die Kreise, an die diese Waren noch „leicht absetzbar" sind, auch nur geringere Preise bezahlen können und wollen als jene, die Wert darauf legen, mit der Mode mitzugehen. Außerdem hat die Mode gerade in den letzten Jahren ihre Macht auf die weitesten Kreise der Bevölkerung auch auf dem flachen Lande ausgedehnt, sodaß die Warenhäuser mehr als je darauf bedacht sein müssen, die Ansammlung von aus der Mode gekommenen Waren zu vermeiden.

Durch die Eigenherstellung eines Artikels, der stark den Modeschwankungen unterworfen ist, übernimmt daher der Warenhauskonzern ein großes Risiko, da bei dem Wechsel der Mode die Produkte dieser Fabriken in den Warenhäusern nicht mehr absetzbar sind. So soll sich die Angliederung von Stickereiwerken als nachteilig erwiesen haben, da die dort hergestellten Spitzen und Bänder, die vor allem zur Festonierung von Damenwäsche bestimmt sind, fast vollständig aus der Mode gekommen sind.

Gänzlich ungeeignet für die Eigenherstellung sind selbstverständlich solche Artikel, die nur einer Modelaune ihr Dasein verdanken und mit einem Wechsel dieser Laune verschwinden.

Um den nachteiligen Wirkungen der Mode- und Konjunktureinflüsse zu entgehen, erweist sich so eine Beschränkung der Eigenproduktion auf solche Artikel, deren Absatz von diesen Faktoren möglichst wenig beeinflußt wird, als zweckmäßig, da sonst das Risiko, das ohnehin ganz allgemein mit der Eigenproduktion verbunden ist, zu sehr vergrößert wird, sodaß dieser Nachteil die erreichbaren Vorteile übertrifft.

2. Eigenart des technischen Produktionsprozesses.

Die ungünstige Einwirkung der Angliederung von Fabrikationsbetrieben auf die Liquidität der Warenhaus-Konzerne ist als ein allgemeiner Nachteil der Eigenproduktion erwähnt worden. Dieser

[1]) Von Wussow: a. a. O. S. 74.

Nachteil muß sich um so stärker bemerkbar machen, je größer die Kapitalien, die investiert werden müssen, in der einzelnen Branche sind. Die Höhe dieses erforderlichen Kapitals ist wiederum in erster Linie abhängig von der Art des technischen Produktionsprozesses.

Erfordert dieser die Anwendung kostspieliger Maschinen und die Errichtung umfangreicher Fabrikgebäude, so bedingt er zugleich die Festlegung so erheblicher Kapitalien, die außerdem nur schwer und mit Verlusten wieder flüssig zu machen sind, daß die Aufnahme der Eigenerzeugung ein Risiko bedeutet, das man nur dann auf sich nimmt, wenn die Herstellung in eigener Regie besonders große Vorteile erwarten läßt. Aus diesem Grunde ist in der Vorkriegszeit „keine Neigung erkennbar, zur Fabrikation von Waren überzugehen, welche die Investierung großer Kapitalien in Gebäuden und Maschinen erfordern"[1]). Erst in der Inflationszeit, als Fabriken zu sehr niedrigen Preisen zu kaufen sind, und außerdem die Anlage des sich täglich entwertenden Geldes in Grundstücken, Gebäuden und Maschinen auch dann Vorteile bringt, wenn sich die Angliederung des Fabrikbetriebes später als unzweckmäßig erweisen sollte, geht man zum Erwerb von Produktionsbetrieben über, für die man ein großes Anlagekapital benötigt. Nach der Stabilisierung sind solche Betriebe nur noch vereinzelt an Warenhauskonzerne angegliedert worden. Die häufige Angliederung von Konfektionsbetrieben an die Warenhauskonzerne hat ihren Hauptgrund neben dem großen Umsatz, der in Konfektionswaren erzielt wird, in der ganz geringfügigen Höhe des für solche Betriebe erforderlichen Anlagekapitals. Wesentlich höher ist bei ihnen allerdings das Betriebskapital, das vor allem in Stoffen angelegt werden muß. Doch sind die hierin investierten Gelder nach der ganzen Art ihrer Anlage schneller und leichter wieder zu liquidieren und ihr ungünstiger Einfluß auf die Liquidität des Konzerns ist daher ein viel geringerer.

Auch die bei der Konfektionierung übliche Betriebsform macht diesen Fabrikationszweig besonders geeignet für die Übernahme durch die Warenhauskonzerne. Die Herstellung von Konfektionswaren erfolgt regelmäßig in der Form, daß die Stoffe in den Konfektionswerkstätten zugeschnitten und dann von Heimarbeitern oder Heimarbeiterinnen weiter verarbeitet werden. Diese Art der Produktion bietet die Möglichkeit, den Umfang der Erzeugung zeitweise stark einzuschränken, ohne daß durch den Leerlauf des Produktionsapparates für den Unternehmer nennenswerte Verluste entständen. Für die Warenhauskonzerne hat das den großen Vorteil, daß sie, wenn sich ihnen günstige Angebote auf dem freien Markte bieten, diese unter Einschränkung der eigenen Produktion in vollem Umfange ausnutzen können. Der Nachteil, den die Eigenproduktion allgemein durch eine Beschränkung in der Ausnutzung des freien Marktes mit sich bringt, wird also bei dieser Betriebsform vermieden.

[1]) Lux: Studien usw., S. 153.

Auch die Herstellung von Lederwaren hat sich deshalb als vorteilhaft erwiesen, weil sie großenteils in Heimarbeit erfolgt.

Außer dem Umfang des technischen Apparates ist auch die Produktionsdauer von wesentlichem Einfluß auf das Kapitalerfordernis der Produktion. Eine längere Produktionszeit erfordert ein entsprechend höheres Betriebskapital und wirkt außerdem dadurch ungünstig, daß sie die Anpassung an Modeänderungen und Konjunkturschwankungen erschwert. Das Risiko, eine im Zeitpunkt der Fertigstellung nicht mehr der Mode entsprechende und daher nicht mehr absatzfähigere Ware zu haben, ist umso größer, je längere Zeit der Produktionsprozeß beansprucht und auch die Anpassung an den Umfang des Bedarfs, die als allgemeiner Vorteil der Eigenproduktion angesehen worden ist, wird durch die längere Herstellungsdauer erschwert. Auch aus diesen Erwägungen heraus sind die Betriebe, in denen lediglich eine „Konfektionierung oder Veredlung" vorgenommen wird, bei der Eigenproduktion von jeher bevorzugt worden, während man „andere Produktionsformen", „die einen umständlicheren Produktionsprozeß, sozusagen eine Produktion von Grund auf, bedingen"[1]), ablehnt, da sie neben größerem Kapital auch meist wesentlich längere Zeit zu ihrer Durchführung erfordern.

Aus der besonderen Eigenart des technischen Produktionsprozesses ergeben sich in einzelnen Branchen auch dadurch Schwierigkeiten, daß dieser die Mitherstellung von für den Warenhausabsatz ungeeigneten Artikeln erforderlich macht. Ein solcher Fall liegt in der Fleisch- und Wurstwarenfabrikation vor, da hier die besondere Eigenart des Rohmaterials, der Schlachttiere, dazu zwingt, neben den in den Warenhäusern am meisten vertriebenen mittleren und unteren Qualitäten auch teuerere Waren herzustellen, die für den Absatz in Warenhäusern nur wenig geeignet sind. Da der Absatz dieser für den eigenen Konzern ungeeigneten Waren an fremde Einzelhandelsgeschäfte aber, worauf schon hingewiesen wurde, auf sehr große Schwierigkeiten stößt und andererseits die konzerneigenen Betriebe in ihren billigeren Qualitäten nur dann konkurrenzfähig gegenüber den selbständigen Fabrikanten sein können, wenn sie auch ihre ersten Qualitäten ebensogut bezahlt bekommen wie jene, so wirkt sich der Zwang zur Mitherstellung von für den Warenhausabsatz ungeeigneten Artikeln zu ungunsten der Eigenproduktion aus und muß den Vorteilen, die die Eigenherstellung in der gleichen Branche hat, gegenübergestellt werden.

4. Besondere Ansprüche an die Qualität der Waren.

Ein besonderer Anlaß für die Übernahme der Produktion, der ebenfalls nur in einzelnen Branchen gilt, ist der, daß auf eine stets gleichbleibende Qualität so großer Wert gelegt wird, daß die Ware längere Zeit hindurch stets vom gleichen Lieferanten bezogen werden

[1]) Pinner: a. a. O., S. 95.

muß. Es ist das in erster Linie bei Gegenständen des täglichen Bedarfs und hier auch vor allem wieder bei Lebensmitteln der Fall. Der Käufer, der sich an eine bestimmte Ware gewöhnt hat, will jeden Tag eine Ware von gleicher Qualität und gleichem Geschmack wieder kaufen können. In diesen Fällen ist das Warenhaus gezwungen, dauernd von ein und demselben Lieferanten zu beziehen. Es kann nicht die Vorteile, die ihm gerade die Möglichkeit des Lieferantenwechsels bietet, ausnutzen. Da so infolge der Ausschaltung der Konkurrenz unter den Lieferanten verhältnismäßig hohe Preise gezahlt werden müssen und einer der Nachteile der Eigenproduktion, die Einschränkung in der Ausnutzung des freien Marktes in Kauf genommen werden muß, liegt es nahe, sich durch Übernahme der Erzeugung in eigene Regie auch die mit diesem System verbundenen Vorteile zu verschaffen und sich von fremden Fabrikanten unabhängig zu machen.

Als Grund für die Aufnahme der Eigenproduktion wird die Erzielung einer gleichmäßigen Qualität in einer Veröffentlichung des Schockenkonzerns angegeben, in der die Möglichkeit, „der Kundschaft Strümpfe in stets gleichwertigem Grundmaterial zur Verfügung zu stellen"[1]), als Hauptvorteil der eigenen Strumpffabrik bezeichnet wird.

Außer einer gleichmäßigen Qualität ist bei einzelnen Waren auch eine laufend, oft täglich frische Lieferung erforderlich. Vor allem ist dies bei leicht verderblichen Waren, also in erster Linie bei Lebensmitteln der Fall. Diejenigen Warenhäuser z. B., die dazu übergegangen sind, Frischfleisch in ihren Lebensmittel-Abteilungen zu verkaufen, sind, da sie nicht nur qualitativ gleichwertiges Fleisch, sondern auch täglich frisches Fleisch anbieten müssen, gezwungen, eine dauernde enge Verbindung mit einem Fleischwarenbetriebe einzugehen. Für sie liegt es daher nahe, um gleichmäßige Qualität und regelmäßige Belieferung sicherzustellen, die Verbindung mit der Produktion noch enger zu gestalten, indem sie die Herstellung selbst übernehmen.

Schließlich kann bei einzelnen Artikeln auch die Herstellung einer im Handel nicht erhältlichen Qualität der Grund zur Errichtung der Eigenproduktion sein. Zwar wird dieser Fall wohl nicht allzu häufig sein, da im allgemeinen die Produzenten gern bereit sind, sich besonderen Wünschen so großer Abnehmer, wie es die Warenhaus-Konzerne sind, anzupassen. Doch wird erklärt, daß die Angliederung von Produktionsbetrieben beim Schocken-Konzern größtenteils aus diesem Grunde erfolgt sei. „Weil z. B. die Industrie das solide Hauskleid und das solide Gebrauchshemd nicht so herstellte, wie es für die Kunden der Konzern-Kaufhäuser richtig erschien, wurde eine Kleider- und Wäschenäherei eingerichtet, aus der nach und nach die Textilwerkstätten entstanden"[2]).

[1]) Die Zentrale, Mitteilungen der Schocken Kd.-Ges. a. A. 1929, Nr. 8, S. 3.
[2]) Ebenda.

5. Die besonderen Verhältnisse bei Markenartikeln.

Wenn sich die Eigenproduktion von chemisch-kosmetischen Artikeln verhältnismäßig häufig findet — Karstadt, Wertheim und Schocken unterhalten jeder einen solchen Betrieb — so hat das Grund darin, daß die hier fabrizierten Waren zum größten Teil Markenartikel sind. Bei diesen sind nun die Warenhäuser, wenn sie sie von fremden Fabrikanten beziehen, an die allgemein festgesetzten Verkaufspreise gebunden, die, da eben die Marke als solche mit bezahlt werden muß, gewöhnlich höher liegen, als es durch die Herstellungskosten gerechtfertigt ist. Durch die Eigenherstellung werden die Warenhäuser in die Lage versetzt, eine eigene Marke auf den Markt zu bringen, deren Preise von ihnen selbst bestimmt werden und regelmäßig unter den für den gleichen Artikel sonst geforderten liegen. Den Warenhäusern, die infolge ihrer Propagandamöglichkeiten und ihres großen Umsatzes auch meistens in der Lage sind, ihre eigenen Marken beim Käuferpublikum durchzusetzen, ist also hierdurch die Möglichkeit gegeben, durch einen niedrigeren Preis eine Erhöhung des Umsatzes zu erzielen.

Die Annahme, daß diese Erwägungen bei Angliederungen derartiger Fabriken ausschlaggebend gewesen sind, wird für den Schocken-Konzern ausdrücklich bestätigt, indem darauf hingewiesen wird, daß die Schaffung des Laboratoriums „Altes Stift" wegen der „besonderen Verhältnisse", „die bei Markenartikeln bestehen", erfolgt sei. Die Eigenfabrikation sei gerade auf diesem Gebiet wünschenswert erschienen, „um den Verbrauchern Ware zum Kauf anbieten zu können, deren Preis vom inneren Wert des Erzeugnisses ausgeht"[1]). In gleicher Weise wird sich auch bei den anderen Konzernen die Angliederung von Produktionsbetrieben dieser Branche ausgewirkt haben.

6. Lage der Industrie.

Von sehr großer Bedeutung für die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion ist ferner die Lage des betreffenden Industriezweiges. Schon in einer der ersten Arbeiten, die sich mit der Eigenproduktion der deutschen Warenhäuser beschäftigt, wird dieser Zusammenhang erwähnt, indem darauf hingewiesen wird, daß sich das Dekorieren von Porzellan „wegen besonderer Verhältnisse in der Porzellan-Industrie[2]) damals empfohlen habe.

Die Lage der Produktionsbetriebe einer bestimmten Branche kann dann für den Warenhauskonzern einen Anreiz geben, die Fabrikation selbst zu übernehmen, wenn die Industrie an Kapital-

[1]) Die Zentrale, Mitteilungen der Schocken Kd.-Ges. a. A., 1929, Nr. 8, S. 3.
[2]) Lux: Studien usw., S. 152.

mangel leidet. In diesem Falle ist dem Warenhaus die Erreichung aller der Vorteile, die sich aus der finanziellen Überlegenheit des Warenhaus-Konzerns ergeben und die als allgemeine Vorteile der eigenen Produktionsbetriebe gegenüber selbständigen Fabriken aufgeführt worden sind, im besonders großen Umfange möglich. Die kapitalsschwache Fabrikationsunternehmung muß die Kredite, die sie in Anspruch nehmen muß, in der Regel höher verzinsen als der Warenhauskonzern, sie muß ihre Rohstoffe auf Kredit und daher teuer einkaufen, sie ist ferner nicht in der Lage, ihren Betrieb technisch so auszugestalten, daß sie mit den geringstmöglichen Unkosten arbeiten kann, sodaß der Warenhaus-Konzern, der billigen Kredit hat, der durch Barzahlung billiger einkaufen kann und dem die für eine Rationalisierung des Betriebes nötigen Geldmittel zur Verfügung stehen, hoffen kann, die Selbstkosten wesentlich zu senken und so den Warenhäusern eine billigere Einkaufsmöglichkeit zu beschaffen.

Weiterhin ist bei kapitalschwachen Industrien eine Finanzierung durch die Abnehmer in Form von Vorschüssen auf künftige Lieferungen üblich. Hierdurch ist also das Warenhaus gezwungen, auch ohne daß es die Produktion selbst übernimmt, viel Kapital in der Industrie zu investieren und damit auch ein erhebliches Risiko auf sich zu nehmen, es wird daher um so eher geneigt sein, die Produktion selbst in die Hand zu nehmen

Ein Beispiel für eine Industrie, die aus dem Kriege und der Inflation sehr kapitalschwach hervorgegangen ist, ist die Gemüse-Konserven-Industrie, bei der sich dann auch die erwähnten Nachteile, Arbeiten mit hohen Selbstkosten und starke Bevorschussung der Lieferungen durch die Abnehmer, zeigen. Wenn Warenhäuser zur Eigenproduktion von Konserven übergegangen sind, so ist diese schlechte Lage der Industrie ausschlaggebend gewesen.

Auch eine Übersetzung der Industrie und die damit verbundene nur unvollkommene Ausnutzung der Produktionskapazität der einzelnen Betriebe kann eine Eigenproduktion ratsam erscheinen lassen, da der ungünstige Beschäftigungsgrad eine Erhöhung der Selbstkosten und damit der Einkaufspreise des Warenhauses bedeutet und die Aussicht besteht, durch eine eigene Fabrik. deren volle Beschäftigung durch den Konzernabsatz gewährleistet wird, mit wesentlich niedrigeren Selbstkosten zu produzieren.

Wie die besondere Schwäche einer Industrie, so kann auch ihre Stärke, d. h. ihre gute organisatorische Zusammenfassung das Eindringen in die Produktion für die Warenhaus-Konzerne lohnend erscheinen lassen. Wenn nämlich durch die Bildung monopolistischer Organisationen, sei es in der loseren Form der Konventionen, sei es in der festeren der Kartelle, Syndikate oder Trusts, die freie Konkurrenz unterbunden und Monopol-Preise eingeführt werden, die durch Materialwert und Herstellungskosten der Waren nicht gerechtfertigt sind, so ergibt die Durchbrechung des Monopols durch

Herstellung in eigener Regie einmal die Möglichkeit, zu billigeren als den Monopol-Preisen herzustellen, zum anderen ist hier aber auch ein Fall gegeben, wo sich die indirekten Vorteile der Eigenproduktion, der Einfluß auf die selbständigen Fabrikanten, in stärkstem Grade wirksam zeigen. Das Warenhaus, auf das die Industrie in vielen Artikeln als auf ihren größten Abnehmer angewiesen ist, zwingt durch die Eigenproduktion die kartellierten Fabriken zur Herabsetzung ihrer Preise.

Der Hauptanlaß zur Einführung der Eigenproduktion soll die Bildung von Monopolpreisen in der Bleicherei gewesen sein. Dadurch, daß die Bleichereien fast alle syndiziert sind, sind die Bleichpreise gegen vor dem Kriege auf mehr als das Doppelte gestiegen, sodaß dadurch ein Anreiz zur Eigenherstellung gegeben ist, der in vielen Fällen zur Angliederung von Bleichereien geführt hat. Der Erfolg soll sich in einer wesentlichen Preissenkung gezeigt haben.

Faßt man die Punkte, die entscheidend sind für die Frage, ob ein bestimmter Artikel für die Eigenproduktion geeignet ist oder nicht, zusammen, so kommt man zu dem Ergebnis, daß Eigenproduktion grundsätzlich nur bei den Waren durchführbar ist, deren Umsatz in den Einzelhandelsgeschäften des Konzerns eine gewisse Höhe erreicht. Unter den Artikeln wieder, die hierdurch ausgewählt sind, erweisen sich diejenigen als besonders geeignet, deren Absatz von Modewechsel und Konjunkturschwankungen möglichst wenig beeinflußt wird. Weiterhin ist den Waren der Vorzug zu geben, die eine geringe Investierung von Anlagekapital und eine kurze Produktionsdauer beanspruchen. Abweichend von diesen allgemeinen Richtlinien können in einzelnen Fällen besondere Ansprüche an die Qualität, die Eigenherstellung geraten erscheinen lassen, in anderen Fällen besondere Eigenheiten der Produktionstechnik von ihr abraten, und schließlich ist auch die Lage der selbständigen Industrie entscheidend für die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion in einer bestimmten Branche.

Aus der Wirksamkeit dieser Faktoren erklärt sich die Beschränkung der Eigenproduktion bei allen Konzernen auf ganz bestimmte Branchen und auch innerhalb dieser Branchen auf einzelne Artikel. Die Herstellung der Waren, deren Eigenproduktion in den Inflationsjahren aufgenommen worden ist, sich aber dann erfahrungsgemäß als unzweckmäßig erwiesen hat, ist wieder aufgegeben worden, und es sind diejenigen übrig geblieben, oder es werden diejenigen übrig bleiben — der Reorganisationsprozeß ist noch im Gange, da die Abstoßung der Betriebe, deren Beibehaltung keine Vorteile für die Warenhauskonzerne bringt, zweifellos noch nicht überall durchgeführt worden ist — bei denen die durch die Eigenproduktion erzielbaren Vorteile die unvermeidlichen Nachteile überwiegen.

Da wesentliche Voraussetzungen für die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion, Umsatzgröße, Produktionstechnik und Lage der selbständigen Industrie, dauernden Veränderungen unterworfen sind, so können nicht einzelne Branchen oder einzelne Artikel dieser Branchen als unter allen Umständen und für alle Zeiten geeignet für die Eigenproduktion angesehen werden, sondern sie sind es nur solange, wie diese Voraussetzungen sich nicht ändern.

V. Kapitel:

Zusammenfassende Kritik.

1. Gegenüberstellung der allgemeinen Vor- und Nachteile.

Nachdem sowohl die allgemeinen Vor- und Nachteile der Eigenherstellung dargestellt, wie auch der Einfluß der Konzerngestaltung und der Besonderheiten der einzelnen Branchen aufgezeichnet worden sind, gilt es, die Ergebnisse der Einzeluntersuchungen zusammenzufassen, die verschiedenartigen Faktoren, die für oder gegen die Eigenproduktion sprechen, gegeneinander abzuwägen, um zu einem abschließenden Gesamturteil über die Wirkung der Eigenproduktion auf Rentabilität und Liquidität der Warenhaus-Konzerne und damit ihre Zweckmäßigkeit als System der Warenbeschaffung zu kommen.

Eine Gegenüberstellung der allgemein mit der Vereinigung von Warenhaus und Produktionsbetrieb erreichbaren Vorteile und der zu erwartenden Nachteile zeigt, daß sich Argumente für und gegen die Eigenproduktion in großer Zahl anführen lassen, daß sie aber stets nicht unter allen Umständen gelten, sondern daß ihr Wirksamwerden von einer Reihe von Vorbedingungen abhängig ist, als deren wichtigste die Konzerngestaltung und die Eigenart des zu produzierenden Artikels zu betrachten sind.

2. Einflüsse von Konzerngestaltung und Eigenart der Branchen.

Als günstig kann die Eigenproduktion nur in solchen Fällen angesehen werden, wo es sich um einen Konzern handelt, der die nötige Finanzkraft und Umsatzgröße aufweist, dessen Detailgeschäfte so zahlreich und so verschiedenartig sind, daß ein Ausgleich bei Konjunktur- und Modewechsel geschaffen ist, dessen innere Organisation die Eingliederung eigener Produktionsbetriebe gestattet und an dessen Spitze Männer stehen, die den durch die Angliederung von Produktionsbetrieben komplizierteren Konzernaufbau zu überblicken und zu leiten vermögen.

Auch bei diesen Konzernen muß die Eigenproduktion beschränkt bleiben auf Gegenstände des Massenbedarfs, deren Herstellung keine sehr großen Kapitalinvestierungen verlangt und keine lange Produktionsdauer voraussetzt, auf solche Artikel ferner, deren Absatz Konjunktur- und Modeschwankungen möglichst wenig unterworfen ist. In einzelnen Fällen kann auch beim Fehlen dieser Voraussetzungen die Eigenproduktion infolge besonderer Ansprüche an die Qualität der Ware oder infolge der besonderen Lage des Industriezweiges günstiger als der Fremdbezug sein.

Sind diese Voraussetzungen in bezug auf Konzerngestaltung und auf die Wahl der für die Eigenherstellung geeigneten Artikel erfüllt, so ist die Eigenproduktion dem Fremdbezug vorzuziehen, da die Vorteile, die sie jener Art der Warenbeschaffung gegenüber aufweist, die mit ihr verknüpften Nachteile überwiegen und sie zu einer Verbesserung der Rentabilität der Warenhauskonzerne führt.

3. Widerstände persönlicher Art bei der Durchführung der Eigenproduktion in der Praxis.

Wenn trotzdem auch in den Fällen, in denen die Eigenproduktion nach allen diesen Überlegungen günstig für den Warenhaus-Konzern sein muß und man deshalb in der Praxis zur Angliederung eigener Fabriken geschritten ist, der Erfolg oft noch sehr zu wünschen übrig läßt, so hat das seinen Grund darin, daß die Durchführung der Selbstversorgung deshalb auf Schwierigkeiten stößt, weil sie den persönlichen Interessen einzelner im Warenhauskonzern beschäftigter Personengruppen zuwiderläuft.

Beim Einkauf von fremden Fabrikanten reist der Zentraleinkäufer regelmäßig in die Produktionsgebiete seiner Branche und sucht die Fabrikanten auf, und ebenso tritt auch der Einkäufer eines einzelnen Warenhauses häufig mit seinen Lieferanten in Verbindung. Beide werden als Vertreter großer Kunden, deren Wohlwollen man zu erwerben oder zu erhalten sucht, natürlich auf das zuvorkommendste behandelt. Es sind allerdings von jeher Versuche gemacht worden, den Einkäufern die Erreichung persönlicher Annehmlichkeiten im Verkehr mit den Fabrikanten unmöglich zu machen. So wird mitgeteilt, daß bei Wertheim in der Vorkriegszeit sehr rigorose Bestimmungen in Kraft gewesen sind, auf Grund deren es den Einkäufern vorgeschrieben gewesen ist, bei einem privaten Zusammensein „nicht nur die eigenen Ausgaben, sondern auch die des Lieferanten zu tragen", von dem sie „selbst eine ihnen etwa angebotene Zigarre nicht annehmen dürfen"[1]), ja denen sie nicht einmal „zur Be-

[1]) Organisation des Warenhauses A. Wertheim, S. 14.

grüßung oder zum Abschied die Hand schütteln"[1]) sollen. Diese Anordnungen dürften jedoch immer wohl nur auf dem Papier gestanden haben, in der heutigen Zeit vollzieht sich der Verkehr zwischen Lieferanten und Einkäufer jedenfalls bestimmt in für den letzteren wesentlich angenehmeren Formen. Es soll hierbei von irgendwelchen unerlaubten Vergünstigungen, die der Einkäufer vom Fabrikanten etwa erhalten könnte, vollständig abgesehen werden, für ihn bietet auch ohnedies der Einkauf von eigenen Fabriken weniger Annehmlichkeiten als der Bezug von fremden Produzenten.

Bei einem großzügigen Ausbau der Eigenproduktion wird auch, ganz abgesehen von diesen Annehmlichkeiten, das Tätigkeitsgebiet der Einkäufer eingeschränkt, da ihnen eine wichtige Aufgabe, die Auswahl des leistungsfähigsten Lieferanten, für einen großen Teil des Einkaufs genommen wird.

Hieraus erklärt sich, daß ein großer Teil der Einkäufer aus rein psychologisch zu erklärenden Gründen zu Gegnern der Eigenproduktion geworden ist. Während die Zentraleinkäufer, die auf einer etwas höheren Warte stehen, vielfach den Nutzen der Eigenproduktion für das Gedeihen des Konzerns, von dem ja auch ihre eigene Existenz abhängt, einsehen, hat die Abneigung gegen die Eigenherstellung bei einem großen Teil der Einkäufer der einzelnen Warenhäuser dazu geführt, daß sie die eigenen Produktionsbetriebe geradezu zu boykottieren versuchen.

Für die konzerneigenen Fabriken entstehen dadurch erhebliche Schwierigkeiten, da die Mitwirkung der Einkäufer eine unerläßliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Eigenproduktion ist. Infolge der Einführung des Prinzips der freien Lieferantenwahl besteht eine Verpflichtung zum Kauf von eigenen Fabriken nur dann, wenn diese qualitativ gleichwertige Ware zu mindestens ebenso günstigen Bedingungen liefern, wie die fremden Lieferanten Die Entscheidung darüber, ob die Ware gleichwertig ist, liegt aber bei den Einkäufern. Nur in den seltensten Fällen wird die Konzernleitung in der Lage sein, selbst in den einzelnen Branchen festzustellen, ob der konzerneigene Fabrikbetrieb so liefert, daß von ihm bezogen werden kann, meistens wird sie sich auf das Urteil des Zentraleinkäufers verlassen müssen. Von dem guten Willen der Zentraleinkäufer hängt daher oft die ausreichende Beschäftigung der eigenen Fabriken und damit ihre Rentabilität ab.

Auch die Einkäufer der einzelnen Warenhäuser gegen ihren Willen zum Bezug von den eigenen Fabriken zu zwingen, erweist sich als fast unmöglich. Schon dadurch, daß sie die Produkte des konzernangehörigen Betriebes im Warenhause an ungünstiger Stelle ausstellen, sie „unter den Ladentisch stellen", können sie den Absatz in diesen Waren auf ein Minimum reduzieren.

Ebenso sind besondere Maßnahmen zur Unterstützung der eigenen Fabriken bei Absatzstockungen nur mit Hilfe der Einkäufer,

[1]) Organisation des Warenhauses A. Wertheim, S. 12.

und zwar sowohl der Zentraleinkäufer wie auch der Einkäufer der einzelnen Warenhäuser, und nicht gegen ihren Willen durchzuführen.

Wenn als ein Vorteil der konzerneigenen Betriebe gegenüber selbständigen Fabriken die Möglichkeit einer besseren Anpassung an den Bedarf durch die engere Verbindung mit dem Einzelhandel und dadurch mit dem Konsumenten genannt worden ist, so ist vorausgesetzt, daß die Einkäufer die Erfahrungen, die sie beim Absatz machen, auch den Leitern der Produktionsbetriebe mitteilen und ihnen so die Einstellung der Produktion auf zu erwartende Änderungen in Art und Menge des Bedarfs ermöglichen. Die Erreichung dieses Vorteils setzt also ebenfalls die von dem Willen zur Förderung der eigenen Fabriken beseelte Mitarbeit der Einkäufer an der Durchführung der Eigenproduktion voraus.

4. Ergebnis der Kritik.

Die angeführten Beispiele dürften genügen, um zu zeigen, daß eine erfolgreiche Durchführung der Eigenherstellung dort unmöglich ist, wo sie von den Einkäufern nicht unterstützt, oder wo ihr sogar entgegengearbeitet wird. Davon, ob es gelingt, den Gedanken der Eigenherstellung auch bei den Zentraleinkäufern der einzelnen Warenhäuser durchzusetzen und ihn mit ihren Interessen in Einklang zu bringen, wird daher der Erfolg der Angliederung eigener Produktionsbetriebe zum großen Teil abhängen.

Von Warenhaus-Praktikern werden diese Widerstände persönlicher Art, die sich in der Praxis der Durchführung der Eigenproduktion entgegenstellen, weil sie aus dem ganzen System herauswachsen, teilweise für unüberwindlich angesehen. In diesem Falle führt dann die Eigenproduktion trotz der Vorteile, die sie theoretisch gegenüber dem Fremdbezug hat, zu keinem Erfolg, und es muß von der weiteren Durchführung dieser Art der Warenbeschaffung abgesehen werden.

Gelingt dagegen eine Beseitigung dieser Schwierigkeiten, arbeiten alle im Konzern in leitenden Stellen Beschäftigten an der Durchführung des Systems der Selbstversorgung nach besten Kräften mit, so erweist sich auch in der Praxis für die großen deutschen Warenhaus-Konzerne die Eigenproduktion in gewissem, durch die vorstehenden Ausführungen umschriebenen und für jeden Konzern verschiedenen Umfange unbedingt als vorteilhaft gegenüber dem Fremdbezug und stellt nicht nur eine vorübergehende Erscheinung, die aus den außergewöhnlichen Wirtschaftsverhältnissen der Kriegs- und Inflationszeit geboren ist, dar, sondern hat auch in heutiger Zeit und, soweit sich das voraussehen läßt, auch in der nächsten Zukunft ihre Daseinsberechtigung.

ANHANG

Muster eines Vertrages, wie er zwischen der einen Konzern leitenden Warenhausunternehmung und den durch eine hundertprozentige Beteiligung angeschlossenen Fabrikationsbetrieben abgeschlossen zu werden pflegt. Der wiedergegebene Text entspricht wörtlich einem solchen Vertrage, lediglich der Name des Konzerns ist durch das Wort „Konzern", der der Fabrik durch das Wort „Fabrik" ersetzt worden.

„ORGANVERTRAG"

„Der Konzern ist Eigentümer sämtlicher Aktien der Fabrik. Unter Berücksichtigung dieser Sachlage verpflichtet sich die Fabrik, ihren gesamten Geschäftsbetrieb zukünftig nur nach den Anordnungen und Weisungen des Konzerns zu führen, allen Anordnungen und Weisungen des Konzern bezüglich Fabrikation und äußerer und innerer Organisation zu entsprechen und überhaupt ihre geschäftlichen Dispositionen lediglich nach den Interessen des Konzerns einzurichten.

Der gesamte von der Fabrik erzielte Gewinn ist von dieser an den Konzern abzuführen, auf der anderen Seite ist der Konzern verpflichtet, für etwaige bei der Fabrik eingetretene Verluste aufzukommen.

Der Konzern ist berechtigt, durch seinen Vertreter jederzeit den Geschäftsbetrieb und die sämtlichen Bücher und Geschäftsunterlagen der Fabrik nachprüfen zu lassen.

Vor jeder aus dem Geschäftsgange herausfallenden Maßnahme hat die Fabrik zuvor die Einwilligung des Konzerns einzuholen.

Dieses Abkommen beginnt am ..... und hat solange Gültigkeit, als der Konzern Eigentümer sämtlicher Aktien der Fabrik bleibt."

Nachtrag.

Die Drucklegung der vorstehenden Schrift hat sich verzögert, weil die Arbeiten des Auschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquête-Ausschuß) über die Warenhäuser noch Berücksichtigung finden sollten. Von einer Veröffentlichung dieser Untersuchung hat der Enquêteausschuß nun jedoch infolge der Beschränktheit der zur Verfügung stehenden Mittel und, wie es heißt, auf den Wunsch beteiligter Kreise hin abgesehen, sodaß sie dem Verfasser nicht zugänglich waren.

In dem Zeitraum, der zwischen der Fertigstellung dieser Arbeit und ihrer Drucklegung liegt, hat die Weltwirtschaftskrise eine ganz außerordentliche Verschärfung erfahren. Die Auswirkungen dieser Krise, die sich in Deutschland besonders heftig bemerkbar machen, haben auch die deutschen Warenhäuser hart getroffen.

Die starke Steigerung der Arbeitslosigkeit und das dadurch hervorgerufene Sinken der Kaufkraft der breiten Massen haben zu einer Senkung des Umsatzes der Warenhäuser und weiterhin durch Verschlechterung der Rentabilität zu einer Verringerung ihrer Kapitalkraft geführt. Durch offenbar vorgenommene Fehlinvestitionen ist diese Entwicklung in Einzelfällen noch verschärft worden.

Als natürliche Folge hiervon ist die Tendenz zur Expansion umgeschlagen in ein Streben nach Konsolidierung und Kontraktion und es hat eine weitere Abkehr von der Eigenproduktion eingesetzt, die auch bei dem am meisten auf diese Art der Warenbeschaffung eingeschworenen Konzern, dem Karstadt-Konzern, sich bemerkbar macht.

Diese Entwicklung zwingt jedoch nicht zu einer Revision der in der vorliegenden Schrift vertretenen Ansichten über die Zweckmäßigkeit der Eigenproduktion, sondern bestätigt sie vielmehr auf das Genaueste.

Als Voraussetzungen für die erfolgreiche Eigenproduktion sind Umsatzgröße und Kapitalkraft genannt worden. Gerade diese Faktoren sind es aber, die in der Krise am meisten eine Veränderung erfahren.

Es ist darauf hingewiesen worden, daß die Angliederung von Fabriken zwar in Zeiten guter Konjunktur doppelten Gewinn, in schlechten Zeiten jedoch auch doppelte Verluste bringe. Auch für diese Annahme liefert die gegenwärtige Krise die besten Beispiele.

Der Abbau der Eigenproduktion ist trotz des Drucks der Krise jedoch nicht allenthalben in dem für zweckmäßig gehaltenen Um-

fange erfolgt, weil, wie eingangs[1]) ausgeführt, die Abstoßung von Fabrikbetrieben gerade in Krisenzeiten nur mit Verlusten möglich ist.

Andererseits ist aber auch die Aufgabe eigener Produktionsbetriebe vereinzelt nicht durch den konjunkturellen Tiefstand oder durch grundsätzliche Abkehr von der Eigenproduktion, sondern durch strukturelle Verlagerungen bedingt worden. So hat die Stilllegung der Konservenfabrik des Karstadtkonzerns ihren Grund weniger in der allgemeinen Krise, als in dem durch die verstärkte Einfuhr und den vermehrten Anbau von Obst und Frühgemüse hervorgerufenen Sinken des Konservenverbrauchs.

Im Allgemeinen läßt sich sagen, daß die Krise nicht zu einer Abkehr von der Eigenproduktion überhaupt, sondern nur zu einer Abstoßung derjenigen Produktionsbetriebe, deren Nutzen schon in normalen Zeiten problematisch war, und damit zu einer Beschränkung auf die günstigsten Betriebe führt.

Die vom Verfasser aufgestellte These, daß die Eigenproduktion in gewissem Umfange auch in der nächsten Zukunft ihre Daseinsberechtigung habe, wird also durch die neueste Entwicklung nicht widerlegt, es wird nur der Umfang, in dem diese Art der Warenbeschaffung sich als zweckmäßig erweist, zeitweilig eingeschränkt.

Braunschweig, im Juni 1931.

Der Verfasser.

[1]) Siehe S. 26/27.

LITERATUR-VERZEICHNIS

1. Buchliteratur:

Aus den Warenhäusern beider Welten. Verlag Schottländer & Co. 3. Aufl. Berlin 1908.

Bach, G.: Die wirtschaftliche Entstehung, innere Struktur und Zukunft des Warenhaus-Konzerns. — Deutscher Warenhaus-Konzern. Ein Beitrag zum Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft. Berlin 1927.

Baumgarten, Udo: Die Bedeutung der Warenhäuser für die deutsche Volkswirtschaft. Tübingen, staatswissenschaftliche Dissertation Borna-Leipzig 1911.

Biermer: Die Mittelstandsbewegung und das Warenhausproblem. Gießen 1905. Warenhäuser und Warenhaussteuer-Handwörterbuch der Staatswissenschaften. 4. Aufl. Jena 1928.

Cassau, Theodor: Warenhaus und Konsum. Probleme des Warenhauses. (Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland). Herausgegeben vom Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser E. V. Berlin 1928.

Colze, Leo: Berliner Warenhäuser. Band 47 der Großstadtdokumente. Berlin 1908.

Das Warenhaus in Ziffern und Bildern. Berlin. (Max Schröder). 1929.

Die Einkaufsverbände, Waren- und Kaufhauskonzerne und Filialbetriebe im Textileinzelhandel. Herausgegeben von der Schriftleitung der „Textilwoche", Berlin, 1929.

Die Grundlagen der Handelsenquête. Herausgegeben vom Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatz-Bedingungen der deutschen Wirtschaft. Berlin 1929.

Ditchett, S. H.: Marshall Field and Company (Die Lebensgeschichte eines großen amerikanischen Warenhauskonzerns) übersetzt von E. Greiffenhagen. Berlin 1925.

Eisfeld, Curt: Finanzierung. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1927.

Gablentz, Otto H. v. D.: Industriebürokratie. Schmollers Jahrbuch für Gesetzg. Verw. und Volkswirtschaft. 50. Jahrg. München-Leipzig 1926.

Göhre, Paul: Das Warenhaus. — Bd. 12 der Sammlung „Die Gesellschaft". Frankfurt a/M. 1907.

Grimm: Kauf- und Warenhäuser aus aller Welt. Vlg. L. Schottländer & Co., Berlin.

Grünbuch der Aktiengesellschaften. Aufbau, Statistik und Finanzen, Interessengemeinschaften und Konzerne. Berlin 1929.

Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften; verschiedene Jahrgänge.

Handbuch der deutschen G. m. b. H. 5. Ausgabe, Berlin 1925.

Hirsch, Julius: Die Bedeutung des Warenhauses in der Volkswirtschaft. — Probleme des Warenhauses (Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland). Herausgegeben vom Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser E. V. Berlin 1928.

Hirsch, Julius: „Die Filialbetriebe im Detailhandel" (unter hauptsächlichster Berücksichtigung der kapitalistischen Massenfilialbetriebe in Deutschland und Belgien), Bonn 1913.
Der moderne Handel. — Grundriß der Sozialökonomik, 5. Abteilung, 2. Teil, 2. Aufl. Tübingen 1925.
Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und Wirkungen. Leipzig 1910.

Jahresberichte des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser (Berlin).

Kant, Richard: Konzentration und Zentralisation im deutschen Warenhausgewerbe. — Staatswissenschaftliche Dissertation, Hamburg 1922 (Maschinenschrift).

Kitzinger, Otto: Warenhaus und Spezialgeschäft. — Probleme des Warenhauses (Beiträge zur Erkenntnis der Geschichte und Entwicklung des Warenhauses in Deutschland). Herausgegeben vom Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser E. V. Berlin 1928.

Konzerne, Interessengemeinschaften und ähnliche Zusammenschlüsse im Deutschen Reich Ende 1926. — Zusammengestellt vom Statistischen Reichsamt. Berlin 1927.

Lampe, A.: Einzelhandel. Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl. Jena 1926.

Lux, Käthe: Studien über die Entwicklung der Warenhäuser in Deutschland. Jena 1910.

Neisser, Fritz: Moderne Warenhaus-Organisation. Berlin 1928.

Organisation des Warenhauses A. Wertheim. — Vlg. Zeitschrift „Deutsche Konfektion". Berlin 1907.

Pinner, Felix: Das Warenhaus, sein Verhältnis zu Großhandel und Industrie. — Probleme des Warenhauses (Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland). Herausgegeben vom Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser E. V. Berlin 1928.

Rile: Die Stellung der Firma Hermann Tietz in Handel und Industrie. — „Warenhäuser" Bd. 31 der Industrie Bibl. Internationale Zeitschrift der Wirtschaft. Schriftenreihe über Musterbetriebe aller Art. Berlin.

Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus, Band 3.
Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. München-Leipzig 1927.
Das Warenhaus, ein Gebilde des hochkapitalistischen Zeitalters. — Probleme des Warenhauses (Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland. Herausgegeben vom Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser E. V. Berlin 1928.

Wagner, H.: Über die Organisation der Warenhäuser, Kaufhäuser und der großen Spezialgeschäfte. Leipzig 1911.

Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen. Herausgegeben vom Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatz-Bedingungen der deutschen Wirtschaft. Berlin 1928.

Warren, Hans: Vom Kaufladen zum Großkonzern. — Eine Darstellung der Entwicklung und gegenwärtigenBedeutung der Rudolph Karstadt A.-G. In „Karstadt und seine Entwicklung", Auszug aus dem 36. Bande der „Industrie-Bibliothek", Internationale Zeitschrift der Wirtschaft, Schriftenreihe über Musterbetriebe aller Art. Berlin 1929.

Waschu: Der Konitzer-Konzern und seine Anschlußhäuser. — „Warenhäuser" Bd. 31 der Industrie-Bibliothek, Internationale Zeitschr. der Wirtschaft, Schriftenreihe über Musterbetriebe aller Art. Berlin.

Wernicke, Joh.: Das Waren- und Kaufhaus. Leipzig 1926.
Kapitalismus und Mittelstandspolitik. Jena 1907.

Wittner, Doris: Der größte Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz: Hermann Tietz. — „Warenhäuser" Bd. 31 der Industrie-Bibliothek, Internationale Zeitschrift der Wirtschaft, Schriftenreihe über Musterbetriebe aller Art. Berlin.

v. Wussow, Otto Erich: Geschichte und Entwicklung der Warenhäuser. Berlin 1906.

Zusammenhänge zwischen Steuern und Betriebswirtschaft. Herausgegeben vom Reichsfinanzministerium. Berlin 1928.

2. Zeitschriftenliteratur:

Asbeck, C.: Der Warenhauskonzern Rudolph Karstadt A.-G. in „Zeitschrift für Betriebswirtschaft". Jahrgang 1929, Heft 8.

Fackenheim, Harry: Der Einkauf in der Organisation des Warenhausbetriebes. In „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", Jubiläums-Nr. Mai 1928.

Löwenthal-Hirsch: Warenhauskonzerne. In „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", Jahrg. 1925, Nr. 14/15.
Der Karstadt-Konzern. — In „Wirtschaftskurve mit Indexzahlen der Frankfurter Zeitung". Jahrg. 1925, S. 100—102.

Lux, Käthe: Die Eigenproduktion der deutschen Warenhäuser. — In „Magazin der Wirtschaft". Jahrg. 1927. Nr. 36.

Metzger, F. L.: Die deutschen Warenhäuser. — In „Wirtschaftsdienst". 11. Jahrg. Nr. 30.
Fortschreitende Konzentration im deutschen Warenhausgewerbe. In „Wirtschaftsdienst", 14. Jahrg. Nr. 34.

Ramelow, Hans: Marktbeeinflussung durch die Waren- und Kaufhäuser. — Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser. Jahrg. 1929, Nr. 15.

Saisonschwankungen in Warenhausumsätzen. Veröffentlicht vom Institut für Konjunkturforschung. — In „Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung", 2. Jahrg. 1927, Ergänzungsheft 2.

Stresemann, Gust.: Die Warenhäuser, ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung. — In „Zeitschr. f. d. ges. Staatswissenschaften". Bd. 56 (1900).

Wandlungen im Warenhausgewerbe. — In „Magazin der Wirtschaft". Jahrg. 1926, Heft 47.

Wernicke, Joh.: Rationalisierung des Einkaufs der Waren- und Kaufhäuser. In „Zeitschr. für Waren- und Kaufhäuser". Jahrg. 1927, Nr. 13.

Woyda, Julius: Einkaufsgemeinschaften. — In „Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser", Jubiläums-Nr. Mai 1928.

Wysansky, Henry: N. „Departement store consolidations". — In „Harvard Business Review", Heft 4, Juli 1926.

3. Zeitschriften:

Deutsche Konfektion.
Der deutsche Volkswirt.
Edeka. Deutsche Handels-Rundschau.
Die Kolonialwaren-Woche.
Der Konfektionär.
Magazin der Wirtschaft.
Der Manufakturist.
Der Materialist mit Delikatessen- und Weinzeitung.
Die Textil-Woche.
Das Warenhaus.
Wirtschaftsdienst.
Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser.

4. Tageszeitungen:

Berliner Tageblatt.
Deutsche Allgemeine Zeitung.
Frankfurter Zeitung.
Hamburger Anzeiger.
Hamburger Fremdenblatt.
Hannoverscher Kurier.
Kölnische Zeitung.
Sammlungen von Zeitungs-Ausschnitten des Weltwirtschafts-Archivs zu Hamburg.

5. Geschäftsberichte,

Hauszeitungen und ähnliche Veröffentlichungen verschiedener Unternehmungen.

Lebenslauf.

Als Sohn des Kaufmanns Heinrich Husemann bin ich am 14. Oktober 1904 zu Gütersloh in Westfalen geboren, und habe das humanistische Gymnasium meiner Vaterstadt besucht, das ich Ostern 1924 mit dem Zeugnis der Reife verlassen habe.

Vom 1. April 1924 bis zum 30. September 1925 bin ich in einem Fabrikunternehmen in Hannover lernend tätig gewesen. Während dieser Zeit habe ich wirtschaftswissenschaftliche Vorlesungen an der Technischen Hochschule Hannover gehört.

Vom WS 1925/26 ab habe ich mich ausschließlich dem Studium der Staatswissenschaften gewidmet. Ich habe drei Semester in Freiburg i. Br., 1 Semester in Bonn und drei Semester in Münster i. W. studiert, wo ich am 25. Februar 1929 die volkswirtschaftliche Diplomprüfung bestanden habe.

Seit dem SS 1929 habe ich mein Studium an der Hamburgischen Universität fortgesetzt.

Hamburg, im Juni 1930.

Heinrich Husemann.

Date Due

NOV 2 1 1994
NEH

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
0041443365

MIH04519

254.53 H95
Husemann

JUL 13 1932

END OF
TITLE